

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Etické kodexy vytvořené v mateřských, základních a středních školách

Ethical Codes created at Maternity, Primary and Secondary school

Martina Racková

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Etické kodexy vytvořené v mateřských, základních a středních školách potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 17. 4. 2018

## Poděkování

Tímto si dovoluji poděkovat především vedoucímu mé práce panu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení, věcné připomínky a míru trpělivosti v průběhu naší spolupráce. Rovněž děkuji všem vedoucím pracovníkům školských zařízení, kteří byli ochotni odpovídat na mé otázky a v neposlední řadě mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá problematikou etických kodexů. V posledních letech je diskutovaným tématem existence etických kodexů na školách. Již několik let je zdůrazňována jejich důležitost, avšak zatím nemá tento dokument pevné ukotvení v učitelské profesi. Postupem času, stále více škol tento dokument svépomocí vytváří a ředitelé škol cítí v tomto dokumentu jistou podporu ve své profesi. Bakalářská práce je zaměřena na využití a analýzu těchto dokumentů. V úvodu popisuje pojmy právo a morálku, které s etikou úzce souvisí. Dále se zabývá samotným etickým kodexem, z jakého důvodu je tento dokument přínosný pro školy, čím může být nápomocen ředitelům škol a co má být jeho obsahem. V závěru teoretické části je zmíněn pojem etické dilema. Cílem bakalářské práce je zjistit četnost výskytu etických kodexů učitelů v mateřských, základních a středních školách ve vybraných lokalitách, uvést hlavní důvody jejich nevytvoření, a ověřit, zda stávající etické kodexy, které jsou již na některých školách vytvořeny, neslouží jen jako „plochý (formální) dokument“, nýbrž jsou přínosem pro práci ředitele školy zejména v situacích, kdy není možné jednoznačně uplatnit právní předpisy a uvést případné konkrétní příklady. Výzkum je realizován prostřednictvím elektronického dotazování na existenci etického kodexu, rozhovorů s řediteli škol a obsahové analýzy. Výzkumem byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky a bylo zjištěno, že procento výskytu etických kodexů je stále nízké. Rozhovory s řediteli škol a obsahová analýza prokázaly, že pokud ředitelé v tento dokument věří, podílejí se na jeho přípravě z vlastní iniciativy, využívají ho v praxi a je správně nastaven, je podporou při řešení konfliktních či dilematických situací. Obsah této práce je inspirací a motivací pro ředitele škol, kteří s tvorbou etického kodexu váhají.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

právo, morálka, etika, etický kodex, etické dilema

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the problems of the Code of Ethics. In recent years, there have been discussions on the existence of ethical codes in schools. For several years, their importance has been emphasized, but this document has not yet been firmly anchored in the teaching profession. Over time, an increasing number of schools have created this document themselves and school heads feel this document as some support of their profession. The bachelor thesis is focused on the analysis of these documents. The introduction the bachelor thesis describes the essence of law and morality and its relation to ethics. It also deals with the Code of Ethics itself, what its content should be, and for what reason, this document is beneficial to schools and how it can help school principals. At the conclusion of the theoretical part is mentioned the notion of ethical dilemma. The aim of the bachelor thesis is to find out the frequency of occurrence of ethical codes of teachers in maternity, secondary and elementary schools in selected localities and to find out whether the existing ethical codes, which are already created in some schools, serve not only as a "flat" document, for the work of the school principal, especially in situations where it is not possible to apply the legislation clearly and to indicate specific examples. The research was realized through electronic questioning on the existence of the Code of Ethics, interviews with school heads and content analysis. The research responded to all research questions and it was found that the rate of ethical codes was still low. Interviews with school heads and content analysis have shown that if the directors believe in this document, they are involved in preparing it on their own initiative, use it in practice and when properly set up, it will promote a successful solution to conflicts or dilemmas. The content of this work is an inspiration and motivation for school heads who are hesitant to create ethical codes.

## **KEYWORDS**

law, morality, ethics, code of ethics, ethical dilemma

## Obsah

Úvod .....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Právo .....	9
1.2 Morálka .....	11
1.3 Etika .....	13
1.3.1 Obecné pojetí etiky .....	13
1.3.2 Význam etiky v práci manažera .....	15
1.3.3 Profesní etika .....	18
1.3.4 Principy profesní etiky .....	21
1.4 Etické kodexy .....	22
1.4.1 Historie etických kodexů .....	23
1.4.2 Etický kodex jako pramen práva .....	24
1.4.3 Etický kodex jako nástroj manažerské etiky a jeho význam ve školství.....	26
1.4.4 Obsah etického kodexu .....	30
1.5 Etické dilema .....	32
2 Výzkumná část .....	36
2.1 Specifikace oblasti výzkumu .....	36
2.2 Cíl výzkumu.....	36
2.3 Formulace výzkumných otázek .....	36
2.4 Metoda výzkumu .....	36
2.5 Výzkumný soubor .....	38
2.6 Pilotáž .....	40
2.7 Analýza dat a jejich interpretace .....	40
2.7.1 Vyhodnocení dat získaných z prvotního mailového kontaktu.....	40

2.7.2	Souhrn a vyhodnocení odpovědí z rozhovorů .....	52
2.7.3	Vyhodnocení obsahové analýzy .....	57
2.8	Zodpovězení výzkumných otázek .....	61
Závěr .....		64
Seznam zkratek .....		67
Seznam použitých informačních zdrojů .....		68
Seznam příloh .....		71

## Úvod

Jedním z důvodů výběru tématu bakalářské práce, která nese název Etické kodexy vytvořené v mateřských, základních a středních školách, je skutečnost, že nepůsobím v oblasti školství, ale pracuji ve zdravotnickém zařízení na úseku věda, výzkum, vzdělávání. Náplní mé práce je administrativní zajištění přípravy klinických studií, kdy se na pacientech testují nové ještě neregistrované léky. V této oblasti, je otázka etiky stěžejní. Úzce spolupracuji s Etickou komisí, která bedlivě hlídá, zda nejsou některé kroky vůči pacientům neetické a zda se pacienti o studii dozvědí všechny ucelené a důležité informace. Etická komise je samostatné pracoviště, které je zaměřené zejména na morální otázky a odráží se zde akcentace etických principů. Téma etických kodexů je terminologie, která má být pevně ukotvena jak v oblasti zdravotnictví, tak v oblasti školství. Ve zdravotnictví je etický kodex neboli Hippokratova přísaha samozřejmostí a zažitou součástí. Proč tomu tak není i v oblasti školství? Neměli by mít pedagogové rovněž profesní etický kodex, stejně tak jako svůj kodex mají lékaři, zdravotní sestry, novináři, psychologové, účetní, sociální pracovníci i státní zaměstnanci a mnozí další? O etice či etických kodexech bylo napsáno mnoho odborných knih, článků či bakalářských a diplomových prací. Ovšem stále se tomuto tématu na poli pedagogické profese nepřikládá takový význam, jaký by měl mít a etický kodex pedagoga zatím nemá v učitelské profesi své pevné a zažité místo. Toto je také další důvod vzniku bakalářské práce, která je zaměřena na existenci a důležitost etických kodexů v učitelské profesi, jejich využití v pozici ředitele školy a na analýzu již vytvořených kodexů.

V úvodu teoretické části bakalářská práce seznámí čtenáře s vymezením pojmu právo, morálka, etika a zmíní rozdíl mezi právem, morálkou a etikou a případnou souvislost. Již podrobněji rozebere etiku na úrovni managementu školy a ve vztahu k etickým kodexům, zdůrazní důležitost existence etických kodexů ve školství a rovněž přiblíží čtenáři etické dilema, které je součástí učitelské profese a manažerského řízení velmi často.

Praktická část má zodpovědět následující výzkumné otázky:

- Jaké je procento škol, které mají vytvořen etický kodex pedagoga?
- Jaký je hlavní důvod nevytvoření etického kodexu na školách?



- Využívají ředitelé škol etické kodexy při řešení konkrétních problematických situací?
- Pracují ředitelé škol s etickým kodexem jako s živým dokumentem, a tudíž jej pravidelně aktualizují a přizpůsobují dění ve škole?
- Která témata se vyskytují ve vytvořených etických kodexech nejčastěji?

Výzkum je realizován prostřednictvím elektronického dotazování a rozhovorů s několika řediteli škol, které mají za úkol popsat případné konkrétní situace, při jejichž řešení jim je nápomocen etický kodex. Zejména prostřednictvím rozhovorů bylo možné přiblížit situace, kdy skutečně stávající kodexy řeší kolizní situace, etická dilemata a jsou vodítkem a pomocníkem pro ředitele škol.

V závěru praktické části je zpracována obsahová analýza již vzniklých etických kodexů, kde je pomocí stanovených kritérií zjišťováno nastavení jednotlivých kodexů na školách, jejich zaměření, využitelnost v praxi, zda působí dovnitř i navenek a případně kvalita provedení.

Cílem bakalářské práce je zjistit četnost výskytu etických kodexů učitelů v mateřských, základních a středních školách ve vybraných lokalitách, uvést hlavní důvody jejich nevytvoření a ověřit, zda stávající etické kodexy, které jsou již na některých školách vytvořeny, neslouží jen jako „plochý (formální) dokument“, nýbrž jsou přínosem pro práci ředitele školy zejména v situacích, kdy není možné jednoznačně uplatnit právní předpisy a uvést případné konkrétní příklady.

Tyto poznatky mohou být přínosem a impulzem pro školy, respektive jejich ředitele, které ještě nemají etické kodexy vytvořeny a váhají s jejich vytvořením s tím, že nepokládají jejich tvorbu za důležitou a nejsou přesvědčeny o jejich přínosu v praxi.

# 1 Teoretická část

Bakalářská práce se zabývá etickými kodexy. S pojmem etický kodex souvisí a jsou zdůrazňovány pojmy právo, morálka a etika. K pochopení celé problematiky je tedy vhodné v této části práce definovat zmíněné základní pojmy a nastínit jejich případnou provázanost či diametrální rozdílnost. Pro čtenáře bude tak vytvořen nástroj k lepší orientaci v teoretické části práce.

## 1.1 Právo

*„Právo je hlavním pilířem, který podporuje celou konstrukci. Jestliže je odstraněn, ... ohromná stavba z lidské společnosti ... se musí v momentu rozdrobit na atomy. Etická zodpovědnost je hlavní složkou právního pilíře.“*

Adam Smith

Právo je soubor pravidel chování, vytvořený státem v určité zvláštní formě a tyto pravidla jsou státem vynutitelná. Každá společnost lidí, školu nevyjímaje, představuje složitý mechanismus, který musí být regulován, aby správně fungoval. Touto regulací jsou myšlena tzv. pravidla hry, která si stát vytváří jako prostředek ochrany a formuje či upřesňuje s jejich pomocí společenské vztahy. Je ovšem nutné toto dělat způsobem kultivovaným a demokratickým. To znamená, že nastavení povinností se netýká pouze občanů a institucí, ale i státu samotného. (Spirit, 2010, s. 17)

*„Některé zákony jsou označovány jako kodexy (zákoníky). Jedná se o termín technický, nejde v žádném případě o zvláštní druh pramenů práva. Mimořádná hodnota těchto kodexů tkví v tom, že jde o jedinou právní normu, která v podstatě komplexně reguluje určité právní odvětví (občanský zákoník, obchodní zákoník, zákoník práce apod.).“* (Spirit, 2010, s. 32)

Právní normy na rozdíl od norem etických jsou podporovány a vymáhány státními institucemi. Právo je podstatným nástrojem, který usměrňuje lidské jednání.

Právo má svůj původ v morálce a k jeho samostatnému vzniku došlo již v antice. Důvodem byl vznik zákonů, které budou ochraňovat stát, jeho správu a zároveň chránit a bránit osoby a jejich vlastnictví. (Švarcová, 2015, s. 18)

Právo je v mnoha případech formulováno vágně, příliš obecně a nemůže tomu být v mnoha případech vlastně ani jinak. Není možné předem znát a předpokládat všechny možné okolnosti a jiné faktory právního či protiprávního jednání. Z tohoto důvodu může v konkrétních případech dojít k různému výkladu práva. Je tedy někdy nutný sjednocující výklad, který by přinesl závazné stanovisko. Navíc tento výklad může podléhat změnám v důsledku změn celospolečenské morálky, vývoje společenských vztahů, společenského nazírání na důležitost, závažnost, odpovědnost a další faktory společenského vývoje. (Zlámal, Bellová, Haluza, 2011, s. 25)

Nemohou být právě etické kodexy na školách takovýmto sjednocujícím výkladem?

Ředitelé škol se mohou dostávat do složitých situací, které nebudou moci jednoznačně řešit s odkazem na Zákoník práce, Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících, či Trestní nebo Občanský zákoník a uvítají jakési psané normy specifické pro danou školu právě ve formě etického kodexu. Jak uvádí Švarcová (2015), tvorba etického kodexu pro pedagogické pracovníky by měla vycházet ze tří klíčových zásad vzdělávání, které jsou uvedeny ve školském zákonu.

Jedná se o tyto zásady:

- a) Rovného přístupu
- b) Zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivce
- c) Vzájemné úcty

(Švarcová, 2015, s. 50)

Etický kodex má tvořit jakousi přidanou hodnotu podporující právní výklad a má pomáhat nalézt ředitelům škol řešení konfliktních situací, které jsou dle zákona obtížně uchopitelné. Zároveň tvoří vodítko k individuálním řešením, která jsou přizpůsobena konkrétním situacím a konkrétním jedincům.

Jak zmiňují Sokol a Pinc (2003), soud a právo je velmi důležitý prvek vyspělejších lidských společností, s etikou v pravém smyslu slova má však jen málo společného. Lze ho spíše nazývat mravními minimy i vzhledem k tomu, že jako vnější a společenská minima,

musejí brát ohled na průměrné lidské schopnosti a nemohou předepisovat nejen věci nemožné, ale ani příliš obtížné. Takto pochopená pravidla (trestní zákoník) oddělují oblast nedovolených (nemožných) jednání a netýkají se tudíž oblasti lidské svobody. (Sokol, Pinc, 2003, s. 21)

Ovšem je nutné brát v potaz i druhou stránku této problematiky. Etické kodexy se mohou v jistém slova smyslu jako nástroje samoregulace, stát podnětem pro vznik právních předpisů, pokud se jedná o opakující pokyny etických kodexů, vycházející z reálné filozofie jednotlivých společností a vedoucí k jejich úspěšnému řízení. Tyto podněty by měly vycházet ze společenské a etické odpovědnosti firem, z odpovědnosti firem vůči životnímu prostředí a také odpovědnosti sociální.

## 1.2 Morálka

Morálka je soubor vlastností a projevů, jimiž se vyznačuje každý, kdo jedná slušně, zdvořile a ohleduplně. Takto to vypadá jednoduše, ale zase tak jednoduché to není. Běžně se lidé totiž tak nechovají. Aby se takto projevovali, musí k tomu mít dost dobrý důvod, být ochotni a k takovému chování motivováni. Motivováni svým okolím, avšak také hodně sami sebou. Jinými slovy „*musí to jít z nich*“. (Mahler ml. 2017, s. 229)

Středověká morálka vychází zejména v Evropě z náboženského „*Desatera božích příkázání*“. (Švarcová, 2015, s. 13). Zároveň je toto Desatero považováno za jeden z nejstarších etických kodexů.

Dále je morálka definována ve vztahu k právu, kde je uvedena vzájemná souvislost a návaznost těchto dvou oblastí.

Vztah práva a morálky vystihuje věta „*Právo je minimum morálky*.“

Organizovaná lidská společnost se v životě řídí normami různého. Jde o normy právní, náboženské, morální, popř. o normy společenské. Právní normy jsou z nich nejdůležitější, jelikož jsou všeobecně závazné a jejich dodržování obvykle vynucují státní orgány. Stát právními normami upravuje pouze důležité společenské vztahy, kdy je nutné účastníkům těchto vztahů poskytovat právní jistotu a ochranu těm, kteří by byli bez této ochrany citelně postiženi nesplněním něčí právní povinnosti. Ve vztazích, které nejsou upraveny právními normami, jednají účastníci většinou podle morálních (etických) norem. Za porušování morálních norem nikomu nehrozí právní sankce, přesto mohou „*provinilce postihnout za*

*nemorální jednání také závažné důsledky, např. opovržení společnosti a ztráta přátel.* “Není trvale určeno, jaké společenské vztahy jsou tak důležité, že je upravuje právo a jaké spadají do oblasti morálky. Důležitost jednotlivých vztahů se vývojem společnosti mění. Je možné uvést příklad z rodinného práva, kdy *„bylo kdysi vedle manželství právně zakotveno i zasnoubení, ale v současné době už je zasnoubení pouze morálním vztahem. Naproti tomu právo kdysi nevěnovalo žádnou pozornost péči o tvorbu a ochranu životního prostředí a dnes je životní prostředí velmi důležitým předmětem právní ochrany.*“ Ve společnosti je demokracie oprávněně vytýkána nemorálnost některých ustanovení právních řádů totalitních států, které nepřiznávají a neochraňují některá základní lidská práva a svobody občanů. (Eichler, Ryska, Svoboda, 2001, s. 27-28)

Termíny morálka a etika, a to co obsahují, jsou prioritně záležitostí filosofickou, ovšem zasahují do humanitních věd a v poslední době i do ekonomické, technické a informační oblasti. (Weiss a kol., 2011, s. 113.)

Ve vztahu k učitelskému povolání je nutné zmínit profesní morálku, která je souhrnem profesních morálních norem.

Co bude jejím obsahem, závisí na konkrétní profesi, která je vykonávána, ale účel je společný, vykonávat profesi správně. Dobrá práce učitele se odráží ve spokojenosti žáků, rodičů, kolegů a v neposlední řadě i vedení školy. Je důležité pečovat o profesní morálku, která je věcí cti a její součástí jsou dobré vlastnosti neboli cnosti a dobré způsoby jednání neboli povinnosti, které se sdružují do profesního kodexu. (Švarcová, 2015, s. 44-45)

Švarcová (2015) dále uvádí pět důvodů, proč učitelé potřebují profesní morálku, zejména s ohledem na specifickou učitelskou povolání.

- „1. Učitelé mají při plnění úkolů svého povolání značnou svobodu volby.*
- 2. Učitelé jsou pro své žáky možné vzory k napodobení – ať už chtějí, či ne.*
- 3. Učitelé sami jsou nejdůležitějším prostředkem, který je k dispozici pro plnění úkolů jejich povolání.*
- 4. Odbornou práci učitelů lze zvenjšku jen obtížně kontrolovat. Proto je společnost odkázána na to, že nutnou kontrolu vykonávají učitelé sami.*

5. Na učitele se dnes kladou nejen oprávněné požadavky, nýbrž i mnoho přehnaných nerealistických nároků.“ (Švarcová, 2015, s. 44-45)

### 1.3 Etika

Jelikož pojem etika úzce souvisí s tvorbou etických kodexů, je žádoucí se této kapitole věnovat ve větším rozsahu.

#### 1.3.1 Obecné pojetí etiky

Postupem času ubývá etiky jak v mezilidských vztazích, tak i v manažerské oblasti. Je to způsobenou dnešní konzumní uspěchanou dobou, kdy mnohdy touha po úspěchu, financích a rychlém profesním růstu etiku zastíní. Etika je filozofickou záležitostí a má své kořeny v dávné minulosti, tato bakalářská práce popisuje etiku „jako prostředek, který management vede k systémovému rozhodování a komplexnímu řešení daného problému“. (Dytrt, 2011, 7-9). Etika je v této bakalářské práci pojata jako etika manažerská nikoliv jako filozofická disciplína. Přesto je nutné zmínit její původ, vývoj a základní dělení.

Etika je „filozofická disciplína, která se rozmanitým způsobem a v různých systémech rozvíjí již od Řeků (→Platón, →Aristotelés, →stoa, →Epikúros), v novověku dosahuje svého vrcholu u →Kanta, v hodnotové etice M. →Schelera a N. →Hartmanna. Předpokladem je přitom vždy svoboda a mravní odpovědnost individua v situaci, v níž se nachází, většinou také vztah k dobru a zlu.“ (Bakešová, 2009, s. 90).

Dle Kurase (2014), byl velmi výraznou postavou a jedním z průkopníků etiky Aristoteles, kterého popisuje jako filozofického, etického, estetického, matematického, fyzikálního, metafyzického, antropologického, biologického, astronomického, historického, muzikálního, logického, rétorického, poetického, lingvistického a politologického vševěda, který od poloviny 4. století, připravuje Řecko na dobytí všeho civilizovaného a civilizovatelného. (Kuras, 2014, s. 101-103). Aristoteles je považován za zakladatele vědecké etiky.

Etiku dělíme na deskriptivní (popisnou), která popisuje mravní jednání a hodnoty. K tomu, aby fungovaly mezilidské vztahy, existují určité normy, které patří do etiky normativní, kam řadíme i etické kodexy. Dále se etika dělí na individuální zahrnující morální otázky jednotlivce a etiku sociální, která se zabývá mravem a normami různých společenství

a společenských činností (rodina, politika, ekonomie, komunikace, mezinárodní vztahy, mír, ekologie apod.). Konkrétní situací, mravním jednáním a aplikací mravních norem se zabývá etika praktická, etika teoretická se věnuje filosofickým otázkám etiky. V současné době se také věnuje pozornost etice profesní, která se věnuje jednotlivým oborům. (Adamová, Dudák, Ventura, 2001, s. 125-126).

Pojmy mrav, morálka, etika se navzájem významně liší. Za určitých okolností se mohou dokonce postavit proti sobě. Tato mravní oblast má tři roviny, kde se řídíme buď „společným mravem“, „individuální morálkou“ nebo konečně hledáním lepšího a nejlepšího, které Sokol (2010) nazývá „etikou“ v užším slova smyslu. (Sokol, 2010, s. 66)

Vydeme-li z vymezení pojmů morálka a etika, pak morálka reguluje chování lidí ve společnosti prostřednictvím mravních norem, kdežto etika studuje morálku, vyvozuje etické principy a aplikuje je v situacích etické volby. (Weiss a kol., 2011, s. 113)

*„Etika má co dělat s konflikty, a to ještě více než v dřívějších časech. Změnil se však její vztah ke konfliktům. Etika už jen nepomáhá k orientaci v konfliktech – sama se stala čímśi sporným, konfliktním.“* (Wolfgang, 2016, s. 13)

V odborné literatuře je vidět velký posun. V posledních letech se etice věnují obsáhlé samostatné publikace, popř. je etika součástí mnohých knih ve formě samostatných několikastránkových kapitol. Weiss (2011) uvádí, že precizně formulovaná etická pravidla v oblasti psychodiagnostiky slouží jako podklad pro tvorbu etických kodexů některých zahraničních odborných společností.

Také uvádí, že ve školství se velmi diagnostikuje. Zde a ve zdravotnictví je etická ochrana klientů i psychologické profese nejdále, existují často vnitropodnikové etické normy a pravidla, dokonce i na ministerské (tedy resortní) úrovni (Weiss 2011, s. 165).

*„Aplikace etiky zvyšuje kulturu organizace, což je strategický cíl podnikatelských, veřejných a správních organizací.“* (Slámečka, 2012, s. 103)

Závěrem této části je uvedeno dotazníkové šetření, které se uskutečnilo ve třetím čtvrtletí roku 2010 prostřednictvím firmy Faktima, s.r.o. Z databáze Credit info (květnová verze 5010) byl náhodným výběrem definován soubor 2452 podniků z ČR, jejímž vedoucím pracovníkům byl rozeslán dotazník s 20 otázkami. Jedním z výstupů tohoto šetření byla i

odpověď na dotaz „*Jak se domníváte, že etiku v podnikání prosazují a ctí následující subjekty?*“:

- soukromé firmy s českými vlastníky
- soukromé firmy se zahraničními vlastníky
- firmy s účastí státu, kraje, měst
- veřejná správa a samospráva

Je poněkud zarážející výsledek šetření, kdy dotazovaní manažeři odpověděli u firem s účastí státu, kraje měst v 38,8 % spíše ne a v 20,74 % rozhodně ne, veřejná správa a samospráva má obdobný podíl. Naopak u soukromých firem s českými vlastníky odpovědělo 4,35 % rozhodně ano a 48,49 % spíše ano a u soukromých firem se zahraničními vlastníky odpovědělo 9,36 % rozhodně ano a 53,51 % spíše ano. Z výsledku je patrná jistá míra nedůvěry v otázce etiky ve firmách s účastí státu, kraje, měst a veřejné správy. (Dytrt, 2011, s. 52-53)

### **1.3.2 Význam etiky v práci manažera**

Pojem etika a její historie byl již popsán a vysvětlen v mnoha odborných publikacích. Navazující kapitola má objasnit etiku z jiného úhlu. Zdůrazňuje její důležitost nejen v prostředí pedagogickém, ale i v oblasti manažerské a poukazuje na to, jak může být škola a její vedení nápomocno v oblasti etické výchovy a etického chování a jaké nástroje je možné k tomu využít.

Školy a jejich ředitelé usilují o lepší studijní výsledky o snížení kázeňských problémů, zvýšení spokojenosti a odhodlání pracovníků školy, o vyšší spokojenost rodičů s tím, jakým způsobem škola funguje. Rádi by více rodičů zapojily do spolupráce se školou. Usilují o sponzorské partnery a v neposlední řadě o zlepšení školní kultury. Cílem škol je vychovávat vzdělané osobnostně vyvážené a vyrovnané žáky, kteří si uvědomují své přednosti.

Zajímavý je projekt zavádějící principy „*leadershipu*“ do škol, kdy se žáci seznamují již od věku pěti let se základní principy vedení lidí – s principy „*leadershipu*“. Učí je schopnostem a dovednostem, které umožňují správné rozhodování, vycházení s druhými lidmi, a nakládat s časem a dobře ho využívat. Tento princip umožňuje žákům dosahovat



lepší výsledky a zároveň napomáhá k obnově kázně a etiky charakteru jak ve třídě, tak i mimo ni. Počátky tohoto projektu jsou zakotveny v amerických školách a zjednodušeně řečeno jedná se o rozvoj schopnosti vést. Covey (2012) popisuje podrobněji školu A. B. Combs Elementary v Severní Karolině, kde začal být realizován tento projekt v roce 1999. V rámci tohoto projektu byly získávány mimo jiné i poznatky od rodičů žáků. Byly zjišťovány postoje dospělých ke vzdělání a zde se odrazily i poznatky obsažené v nedávné studii postojů dospělých Američanů ke vzdělání., kterou realizovala organizace The Partnership for 21st Century Skills. Tento výzkum je zde vyzdvižen proto, že rodiče na desetistupňové škále přiřadili hodnotu devět nebo deset mimo jiné i etice a společenské zodpovědnosti, což je srovnatelné s hodnocením některých klasických předmětů jako je matematika nebo přírodní vědy. I Covey (2012) shledává tento výsledek zajímavým, jelikož ještě nedávno byly pojmy jako etika, charakter a společenská odpovědnost v oblasti výchovy a vzdělání téměř zapomenutými pojmy. Bylo preferováno, že tuto oblast si mají děti spíše osvojovat doma a netýká se to školy a zodpovědnost je na rodičích. Ovšem v dnešní uspěchané době již rodiče nemají takový prostor pro rozvoj v oblasti etiky a etického chování. Proto by škola mohla pomoci a zaměřit se na tuto oblast. (Covey, 2012, s. 11-50).

Pokud škola má vést žáky k tomuto principu, mělo by její vedení samo tyto hodnoty uznávat a dodržovat. K tomu jim může být nápomocen etický kodex pedagoga, který tyto principy deklaruje a uvádí v život.

V souvislosti s projektem ve škole A. B. Combs Elementary se vyjadřovali vedoucí a manažeři firem, co vlastně od školy chtějí a očekávají. Jednalo se o seznam deseti nejdůležitějších vlastností, schopností a dovedností, které zaměstnavatelé u svých lidí požadují a uvítali by, pokud by škola již tyto vlastnosti rozvíjela u svých žáků. Mezi tyto vlastnosti patří i „*Výrazná pracovní etika*“.

Mezi schopnosti a dovednosti potřebné pro osobní a pracovní život neodmyslitelně etika patří.

Inspiraci v tomto projektu, mohou hledat ředitelé škol, kteří usilují o to, aby jejich škola byla příjemným a inspirativním místem pro žáky i učitele a jejich cílem je vybudovat atraktivní školu, kam budou rodiče rádi dávat studovat své děti. (Covey, 2012, s. 11-50).

Výše uvedené je sice vzato z jiného společenského prostředí, než je Česká republika, ale tyto poznatky byly použity záměrně, jelikož v oblasti etiky a etického kodexu jsou Spojené státy americké citelněji dále než ČR. V Americe v podstatě neexistuje velká korporace, která by neměla svůj kodex, a Spojené státy americké jsou průkopníkem etických kodexů, jak je blíže popsáno v kapitole 1.4.1 Historie etických kodexů.

Kuras (2014) ve své knize popisuje „abrahámovskou tradici“ „*Kráčej přede mnou a pěstuj skvělost.*“ Dle jeho názoru by měla být skvělost hlavním předmětem výuky od mateřské školky. *Nadějí na záchranu světa před morálním krachem je „etika skvělosti“*, čímž je myšleno vymýšlet užitečné, zdokonalovat nedokonalé, opravovat porouchané, léčit ochořelé a vytříbovat svět ke skvělosti. (Kuras, 2014, s. 212-213)

Úkolem školy, jejího vedení a učitelů je poskytnout žákům kvalitní vzdělání a připravit je na další uplatnění ve společnosti tím, že bude rozvíjet jeho osobnost. Předat žákům vědomosti v jednotlivých předmětech je cesta poměrně jasně určená Rámcovým vzdělávacím programem a následně Školními vzdělávacími programy, které jsou tvořeny individuálně v rámci každé školy a tato povinnost je dána školským zákonem s realizací od 1. září 2007. Učitelé předávají vědomosti na základě svých odborných znalostí a interpretačních dovedností. Daleko trnitější cesta je rozvíjení osobnosti, kdy učitel předává své postoje k životu a okolnímu světu. V této oblasti výchovné se vykytuje mnoho dilemat. Je ovlivněna postojí pedagoga k této problematice, jeho vlastním vnímáním a přístupem, momentální osobní situací a okolím, které ho obklopuje. Součástí Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání a pro gymnázia je doplňující vzdělávací obor Etická výchova a průřezové téma Osobnostní a sociální výchova, která jsou povinnou součástí vzdělávání a pomáhají rozvíjet osobnost žáka, ale pevné vodítko v této oblasti neposkytují. Zde je nutné zmínit Všeobecnou deklaraci OSN o lidských právech (1948), která je jedním z hlavních východisek pro stanovení etických zásad a s tím související Chartu učitelů (1996) a Úmluvu o právech dítěte<sup>1</sup> (1989). (Göbelová, 2015, s. 11, 84)

---

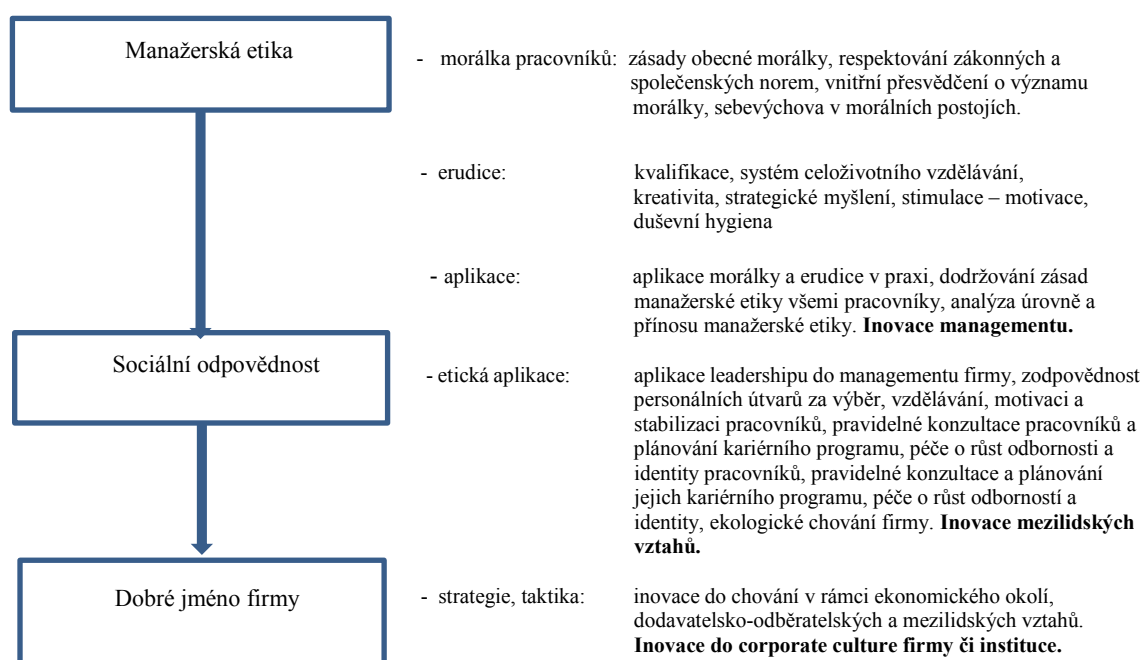
<sup>1</sup> Úmluva o právech dítěte (Convention on the Rights of the Child) je mezinárodní konvence stanovující občanská, politická, ekonomická, sociální a kulturní práva dětí. Dodržování úmluvy kontroluje Výbor pro práva dítěte OSN (Committee on the Rights of the Child). Byla přijata Valným shromážděním OSN 20. listopadu 1989. Ratifikovalo ji 196 států, neratifikovaly pouze Spojené státy americké a Somálsko. V roce 1991 Česká republika implementovala Úmluvu o právech dítěte do svého právního řádu.

Pokud management školy bude preferovat etiku a apelovat na etické chování, vytváří škole náležité jméno a jistou konkurenční výhodu.

Manažerská etika je jedním z nezbytných předpokladů úspěšného manažera a není podstatné, zda řídí velkou nadnárodní společnost či školu. (Slámečka, 2012, s. 98).

Význam manažerské etiky je vhodně znázorněn tímto schématem.

Obr. 1: Význam aplikace manažerské etiky:



Zdroj: Dytrt, Z., 2011, s. 81

Závěrem této části je nutné zmínit, že „*úlohou etiky je prevence proti budoucím krizovým situacím*“. (Dytrt, 2011, s. 80).

### 1.3.3 Profesní etika

Profesní etika či morálka formulovaná v profesních kodexech je aplikací jak etiky, tak zákonů. V profesní etice je místo zákonů předložen soubor norem, které jsou kritériem pro

hodnocení profesionálního jednání. Tyto normy, ale vznikají na základě vlastního určení, samotné normy v etickém kodexu jsou formulovány většinou jako všeobecné konkrétní principy (např. princip spravedlnosti, princip respektu, princip důvěry apod.). (Göbelová 2015, s. 25)

„Učit se odpovědnosti“ se poslední dobou stalo podstatnou součástí školního kurikula. Tato idea vychází z pedagogického projektu v USA zvaného „Service learning“. Odpovědnost v povolání navazuje na trénování odpovědného jednání v dřívějších životních fázích. Pro každou profesní praxi je nutná nejen odborná kompetence, ale také kompetence sociální. Proto je v profesní oblasti nepostradatelné etické vzdělání. (Wolfgang, 2016, s. 109-110).

Pelcová a Semrádová (2014) uvádějí: *„Důležité je, že profesní etika není nikdy definitivně uzavřena. Vytváří se ve vztazích mezi učiteli a žáky, studenty a profesory, chovanci a vychovateli, vychovateli navzájem, aktéry a jejich vztahem k obecnému cíli, jimž je ve škole vzdělanost, a proto s sebou přináší nárok být nejen dobrý ve svém povolání, ale také být lepší a nejlepší. Není nárokem kladeným zvenčí, zase je spíše nárokem vůči sobě samému s ohledem na dobro věci“*. (Pelcová, Semrádová, 2014, s. 108)

Jak uvádí J. Průcha (2002), již před dvaceti lety V. Pařízek (1988) označil jako jednu ze způsobilostí pro úspěšný výkon profese, způsobilost společenskou, kdy se jedná o morální vlastnosti učitele, který je nositelem určitých hodnot a jeho jednání by mělo být vzorem pro druhé, zejména žáky.

Dle Vašutové je v přístupu k profesi učitele formulováno sedm kompetencí:

- *předmětová/oborová*
- *didaktická a psychodidaktická*
- *pedagogická*
- *diagnostická a intervenční*
- *sociální, psychosociální a komunikativní*
- *manažerská a normativní*
- *profesně a osobnostně kultivující.*“

(Vašutová in Dytrtová, Krhutová, 2009, s. 50).

Příčemž kompetence profesně a osobnostně kultivující je zaměřena na vědomostní a kulturní rozhled a mimo jiné zahrnuje reprezentativnost profese na základě osvojení zásad profesní etiky učitele, předpokladem je kooperace s kolegy, schopnost sebereflexe a auto evaluace. Studijní disciplínou je kromě filozofie výchovy, společenskovední disciplíny, aprobačního oboru, řízení pedagogické praxe také etika. (Dytrtová, Krhutová, 2009, s. 50-54). Ředitel školy, reprezentuje svou profesi na úrovni manažerské, pedagogické a odborné.

Rozšíření kompetencí v etice jistě není lehký úkol. Souvislost tvoří i skutečnost, že univerzální etický kodex pro pedagogy stále neexistuje. V současné době existují různá učitelská sdružení a vzniklo mnoho učitelských asociací, ale není to právě tato roztržitost, která učitele spojuje jen omezeně. Učitelská profese není sloučena v jednotný celek. Tvorba a rozvoj profesního etického kodexu úzce souvisí s profesním sdružením.

Již v únoru 2005 byl publikován zajímavý článek R. Sárköziho s názvem *“Pedagogická komora a etický kodex učitele”*, který se zaměřil zejména na problematiku, zda potřebují učitelé profesní etický kodex, co by mělo být jeho obsahem, kdo bude jeho dodržování sledovat, jaké sankce mohou být uděleny za jeho nedodržení a zda by měli ředitelé vydávat vlastní školní etické kodexy. S tím souvisela neexistence Pedagogické komory, která by posílila prestiž učitelského povolání a měla by se podílet na vydání Etického kodexu.

(Dostupné z: <https://legacy.blisty.cz/art/22108.html>; 2018-01-27)

S odstupem času tedy přesněji řečeno po 12,5 letech vznikl spolek Pedagogická komora, z. s..<sup>2</sup> V současné době nemá tento spolek oporu v zákoně, nemá sofistikovanou strukturu, vlastní systém vzdělávání. Je organizován jako spolek podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

Aktuálním cílem Pedagogické komory, zapsaného spolku, je nyní zahájit proces revize inkluze, jehož výsledkem by měly být pozitivní změny v legislativě. Dalším tématem je

---

<sup>2</sup> V současné době největší spolek pedagogů, který má 1 000 členů

snížování administrativní zátěže škol a změny ve financování škol. (Dostupné z: [www.pedagogicka-komora.cz](http://www.pedagogicka-komora.cz); 2018-01-10)

Následným krokem může být otázka vzniku profesního kodexu, jak bylo již plánováno v roce 2005, od kterého by se případně odvíjel vznik konkrétních etických kodexů, které vydávají ředitelé škol a zohledňují v nich individuální nastavení každé školy.

Vznik etických kodexů a seznámit s nimi pedagogy je prvořadý úkol, ale důležité je dosáhnout, aby je byli pedagogové schopni využívat v praxi a řídit se jimi. Toho se do určité míry docílí tím, že se sami budou podílet na jeho tvorbě. Nicméně respektování etického kodexu je individuální záležitostí a souvisí s osobností pedagoga a jeho hodnotovým systémem a v neposlední řadě s osobností a přístupem ředitele každé školy.

#### **1.3.4 Principy profesní etiky**

V dílčích oblastech etiky aplikované v obchodní a podnikatelské oblasti, tzn. v etice marketingu, managementu a ekonomického rozhodování, se uplatňují tyto principy:

- *„právní zakotvenost, tzn. minimálně respekt k právnímu rámci (tj. právo alespoň jako minimum morálky),*
- *princip odpovědnosti za produkty, reklamu, firemní postupy, procesy, hodnoty, důsledky,*
- *souvislosti jednání překračuje právní rámec,*
- *komunikace nejen při řešení dilemat,*
- *propracovaná institucionální dimenze vztahující se k výkonům jednotlivců na různých pozicích,*
- *transparentnost cílů, hodnot, norem směrem k pracovníkům a reprezentantům firmy na straně jedné a směrem ke klientům, veřejnosti, spolupracujícím firmám na straně druhé,*
- *mechanismus motivace a sankcí v rámci etického kodexu,*
- *firemní vzdělávání, sociálně-psychologický výcvik,*

- *reflexe a sebereflexe jednání, popř. externí etický audit*“. (Pelcová, Semrádová, 2014, s. 203)

Základními etickými principy v práci učitele jsou:

- „*princip respektu a důstojnosti*;
- *princip odpovědnost*;
- *princip spravedlnosti*;
- *princip pravdy*“ (Göbelová, 2015, s. 85)

Z pohledu ředitele školy jako manažera, by právě tyto principy měly být zásadní při tvorbě etického kodexu, ale zcela jistě doplněny o principy uplatňované v obchodní sféře.

Etika má být součástí kultury školy a školu tvoří zejména pedagogové, kteří by si zasloužili mít svůj etický kodex, který zvyšuje prestiž učitelské profese a pomáhá zachovávat její integritu. Při vymezování obecných i etických principů výkonu učitelské profese vycházíme z principů bytí. (Göbelová, 2015, s. 83).

V profesní etice neplatí, že je dovoleno vše, co není zakázáno, profesní etika musí vycházet z principu řeči a dialogu. Je nutné vnímat všechny zúčastněné strany, dát jim prostor pro vyjádření svého názoru, respektovat jejich důstojnost a neporušovat jejich intimitu s tím, že bude dbáno obecného blaha. (Pelcová, Semrádová, 2014, s. 108)

## 1.4 Etické kodexy

Etický kodex je soubor materiálních norem, které řeší morální hlediska, na rozdíl od procesních norem, které jsou zohledněny formou organizačních pravidel. (Slámečka, 2012, s. 77)

V časové tísní a tlaku řešených problémů stačí mnohdy jiskra na jedné či druhé straně a padne-li na vznětlivou půdu, konflikt se rozhoří. Všichni máme své problémy. Navíc práce pedagoga a ředitele školy je velmi náročná. Oba řeší na pracovišti mnoho složitých situací, ale to vše je jejich práce. Ředitel školy či pedagog má umět komunikovat s kolegy, žáky a

rodiči, předpokládat jejich možný stres a také se přizpůsobit jejich schopnostem chápat problém a ředitel školy musí být na této cestě pedagogovi nápomocen. To je jedna strana mince. Druhou je možné nazvat obecnou slušností, projevující se způsobem a formou jednání mezi lidmi. Etika není jen pro diplomatickou službu či společenské večery. Hlavní myšlenkou všech etických kodexů je důstojnost člověka. Ta musí být šetřena a podporována. Nestačí se deklarativně hlásit k etickým kodexům, ale je potřeba je naplňovat. Nejjednodušším návodem je známá rada, která vychází z učení I. Kanta<sup>3</sup> německého filosofa, chovejme se k lidem tak, jak bychom chtěli, aby se lidé chovali k nám.

*„Co by se však stalo, kdyby učitel podle Kantovy etiky jednal? Jeho rozhodování a jeho jednání by bylo formalizované, nečasové, nezohledňovalo by specifickosti dětí ani kontext situace, odvolávalo by se jedině a pouze na racionalizované argumenty, etický problém by se vyřešil redukcí na správné vyhodnocení situace a jejím přiřazením pod příslušnou maximu. Okamžikem rozhodnutí by byla věc uzavřena. V podstatě jde o snahu podobnou činnosti zákonodárce, o to, stanovit jasné, jednoznačné a aplikovatelné normy jednání. Spíše než o etiku (teorii mravnosti) jde o snahu podřadit mravnost obecným normám. Snaha po formalizaci dala vzniknout souborům předpisů, kodexům chování, také školním řadům, které z etického hlediska představují něco jako mravní minimum vynutitelné systémem vnějších sankcí. Prostor pro působení výčitek svědomí, přiznání viny, morální odsouzení, nápravu a odpuštění je velmi malý. (Pelcová, Semrádová, 2014, s. 108). S tímto souvisí fakt, že kodex nemá být formálním striktním dokumentem či souborem předpisů, které omezují, ale jistým návodem, který doporučuje, umožňuje flexibilitu, individuálnost a variabilitu.*

#### **1.4.1 Historie etických kodexů**

Historie novodobých etických kodexů sahá do 80. let 20. století a je spjata s různými problematickými událostmi, jako je tzv. Černé pondělí na newyorské burze, finanční skandály na ministerstvu obrany USA či jiná selhání. Tyto krizové události v dějinách světového podnikání vedly k nastavení opatření, kdy se vytvářejí ve firmách samostatná oddělení zabývající se firemní morálkou a problematickým chováním pracovníků firmy. Ve

---

<sup>3</sup> **Immanuel Kant** (1724-1804) byl německý filosof, jeden z nejvýznamnějších evropských myslitelů a poslední z představitelů osvícenství.



firmách jsou vytvářeny etické kodexy, které mají napomáhat k řešení přestupků proti dobrým mravům. (Slámečka, 2012, s. 78)

Průkopníkem současných etických kodexů dle studií jsou Spojené státy americké, již v 50. letech studie, které byly v USA provedeny, prokázaly, že v této době mělo etický kodex 15 % velkých společností, v šedesátých letech to již bylo 40 %. 70. a 80. léta prokázaly, že etické kodexy se vyskytovaly již u 75 % velkých firem. A postupem času bylo zjištěno, že v roce 1986 činí výskyt kodexů 93 % z řad dotazovaných. (Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-etickych-kodexu/>; 2017-10-29)

Ve světě jsou etické kodexy více osvojeny a zažity. V českém prostředí jsou diskuze o etice obtížnější uchopitelné i vzhledem k historickému vývoji České republiky. Totalitní režim, který u nás vládl 50 let, nebyl diskusím o morálce příliš nakloněn. Marxismus sice morálku znal, ale jako třídní nástroj nadvlády jedné třídy nad druhou. (Weiss, 2011, s. 231)

#### **1.4.2 Etický kodex jako pramen práva**

Tato kapitola má za úkol nastínit souvislost mezi etickým kodexem a právem. Pravidla či zásady správného jednání, která jsou ukotvena v etických kodexech, vycházejí např. z občanského, či trestního zákoníku. Zásady slušnosti a mravnost zasahují zcela jistě i do rodinného a pracovního práva. Zákoník práce zmiňuje v §16 Hlava IV Rovné zacházení a zákaz diskriminace, což se prolíná rovněž do etických kodexů. Významné propojení se nachází zejména v Občanském zákoníku, který se ihned v úvodu odvolává na dobré mravy § 1 odst. 2 „*Nezakazuje-li to zákon výslovně, mohou si osoby ujednat práva a povinnosti odchylně od zákona; zakázána jsou ujednání porušující dobré mravy, veřejný pořádek nebo právo týkající se postavení osob, včetně práva na ochranu osobnosti*“ a v § 2 odst. 3 „*Výklad a použití právního předpisu nesmí být v rozporu s dobrými mravy a nesmí vést ke krutosti nebo bezohlednosti urážející obyčejné lidské cítění.*“ (Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>; 2018-01-06)

Paragrafů, které poukazují na dobré mravy je v Občanském zákoníku celá řada:

##### **„§ 6**

**(1) Každý má povinnost jednat v právním styku poctivě.**

*(2) Nikdo nesmí těžit ze svého nepoctivého nebo protiprávního činu. Nikdo nesmí těžit ani z protiprávního stavu, který vyvolal nebo nad kterým má kontrolu.*

## **§ 7**

*Má se za to, že ten, kdo jednal určitým způsobem, jednal poctivě a v dobré víře.*

## **§ 19**

*(2) Přirozená práva spojená s osobností člověka nelze zcizit a nelze se jich vzdát; stane-li se tak, nepřihlíží se k tomu. Nepřihlíží se ani k omezení těchto práv v míře odporující zákonu, dobrým mravům nebo veřejnému pořádku.*

## **§ 547**

*Právní jednání musí obsahem a účelem odpovídat dobrým mravům i zákonu.*

## **§ 580**

*(1) Neplatné je právní jednání, které se přičí dobrým mravům, jakož i právní jednání, které odporuje zákonu, pokud to smysl a účel zákona vyžaduje.*

## **§ 588**

*Soud přihlédne i bez návrhu k neplatnosti právního jednání, které se zjevně přičí dobrým mravům, anebo které odporuje zákonu a zjevně narušuje veřejný pořádek. To platí i v případech, že právní jednání zavazuje k plnění od počátku nemožnému.*

## **§ 591**

*Neúčinnosti bezúplatného právního jednání dlužníka se může věřitel dovolat tehdy, pokud k němu došlo v posledních dvou letech. To neplatí, jedná-li se o*

- a) plnění povinnosti uložené zákonem,*
- b) obvyklé příležitostné dary,*
- c) věnování učiněné v přiměřené výši na veřejně prospěšný účel, nebo*
- d) plnění, kterým bylo vyhověno mravnímu závazku nebo ohledům slušnosti.*

## **§ 2909**

### **Porušení dobrých mravů**

*Škůdce, který poškozenému způsobí škodu úmyslným porušením dobrých mravů, je povinen ji nahradit; vykonával-li však své právo, je škůdce povinen škodu nahradit, jen sledoval-li jako hlavní účel poškození jiného.“ (Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>; 2018-01-06)*

Ovšem úmyslné porušení dobrých mravů jako měřítko pro posouzení lidského činu je v právním prostředí poměrně obtížně prokazatelné i vzhledem k měnícím se společenským poměrům.

Dobré mravy jsou v Občanském zákoníku zmiňovány i v souvislosti s osvojením zletilého (§ 846), odvolání daru pro nevděk (§ 2072), pronájmem ubytování (§ 2331), uspokojováním potřeb rodiny (§ 691 odst. 2), bezdůvodným obohacením (§ 3001) a s odvoláním daru (§ 2072, odst. 2).

Důležité je zmínit souvislost s pojmem dobré mravy a nekalá soutěž což zmiňuje § 2976 Občanského zákoníku „(1) Kdo se dostane v hospodářském styku do rozporu s dobrými mravy soutěže jednáním způsobilým přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo zákazníkům, dopustí se nekalé soutěže. Nekalá soutěž se zakazuje.“ A zároveň znění Trestního zákoníku v § 248 Porušení předpisů o pravidlech hospodářské soutěže, kde je mimo jiné zmíněno např. podplácení. Touto problematikou hospodářské soutěže se zabývá i § 256 Trestního zákoníku „Zjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě“ a § 257 „Pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži“. (Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>; 2018-01-06)

Tento druh problematiky ošetřují etické kodexy zejména v obchodních a podnikatelských firmách, kde je jedním ze zásad principů etiky „*princip odpovědnosti za produkty, reklamu, firemní postupy, procesy, hodnoty, důsledky*“. (Pelcová, Semrádová, 2014, s. 203)

V závěru této kapitoly je nutné podotknout, že v první řadě „*musí kodex korespondovat s obecně přijatými a závaznými mravními pravidly a musí být v naprostém souladu se zákonem*“. Jako příklad uvádí Slámečka (2012), že kodex nemůže stanovit příslušnost studentů k určité rase, náboženskému vyznání či sexuální orientaci. Jakékoliv vymezení by bylo v rozporu s morálkou, a i se zákonem. (Slámečka, 2012, s. 79)

#### **1.4.3 Etický kodex jako nástroj manažerské etiky a jeho význam ve školství**

Život školy a dění ve škole je možné přirovnat k provozu na silnicích. Každý účastník má nějaký cíl cesty, na druhou stranu musí předpokládat, že nejen on, ale také ostatní se řídí „vnějšími“ pravidly a zákazy silničního provozu, jinak by se na silnici patrně neodvážili. Na tomto příkladu je patrné, že dobře stanovená a dodržovaná pravidla svobodu účastníků nejen

neomezují, ale naopak provoz a tím i dosažení cíle teprve umožňují. Příklad silničního provozu je možná poněkud extrémní, ale podstata je totožná. Etický kodex nemá být omezujícím dokumentem nýbrž správným průvodcem.

*„Etický kodex učitele určuje etické normy, které je nutné dodržovat při výkonu jeho profesní činnosti. Etický kodex učitele poskytuje i pozitivní orientaci v mravních aspektech vykonávané práce a správnou sebekontrolu toho, kdo ji vykonává. Učitelské povolání patří mezi ty profese, které etický kodex vyžadují, protože pedagog svým formačním působením spoluvytváří etické vlastnosti a lidsky mravní kvality mladé generace. Etický kodex učitele má sloužit i jako zdroj pozitivní pracovní motivace a uvědomění si vznešenosti pedagogické práce. Chce zároveň ulehčit osobní identifikaci s vykonávaným povoláním a jeho akceptování přispěje i ke zkvalitnění náročné učitelské práce. Cílem Etického kodexu učitele je upřesnit morální povinnosti učitele a být měřítkem pro jejich posouzení.“* (Dostupné z: <http://czs.proit.cz/sites/default/files/prilohy/kodex-krestanskeho-ucitele.pdf>; 2017-10-22)

V úvodu jsem si dovolila citovat část preambule z Etického kodexu křesťanského učitele, který vydala Česká biskupská konference v roce 2005, jelikož se domnívám, že uvedené body jsou velmi výstižné ve vztahu k užitečnosti kodexu učitele.

Položme si otázku, zda etický kodex ano, nebo ne. Dle Dytrta (2011) rozhodně ano, ale je nutné chápat a zvyšovat jeho vážnost. K tomu přispěje především praktický a použitelný obsah a vymahatelnost jeho dodržování. Kodex nemá nahrazovat například organizační řád (DYTRT, 2011, s. 108). K respektování etického kodexu celým pedagogickým sborem školy přispěje, když bude vycházet z ideální strategie školy a bude rádcem, jak by pedagogové měli taktickým chováním přispět k realizaci strategie školy což je v zájmu každého vedoucího pracovníka příslušné organizace.

Dytrt (2011) rovněž uvádí, že odpovědné vedení lidí by mělo stimulovat zaměstnance, aby v nárocích na etiku a kulturu organizace nebyl manažer osamocen. (Dytrt, 2011, s. 112). Zde může jako vhodný nástroj sloužit ředitelům škol etický kodex.

Důležitý je přístup ředitele školy jako manažera k problematice etických kodexů a etiky obecně, což specifikuje i výzkumná část bakalářské práce.

Jedna švýcarská studie dělí manažery dle jejich eticky hodnotové orientace na ekonomy (morálka trhu), konvencionalisty (tradicí dochovaná morálka a zvyk), idealisty (morálka jako osobní výzva) či reformátory (náležitá politická výzva). (Slámečka, 2012, s. 71-72).

Dytrt (2006) považuje etické kodexy za nejrozšířenější, nejvýznamnější a nejpoužívanější nástroj firemní kultury a etického řízení. Stanovuje užitečné principy a zásady jednání a chování. Jedinečnost kodexu se promítá ve specifických faktorech, které odrážejí rozdíly v tradicích, mravní vyspělosti managementu a zaměstnanců, činnosti a velikosti organizace. Jedná se o nástroj, který je vhodný pro všechny typy organizací bez ohledu na velikost, či zaměření. *„Důležitý je cíl, pro který je etický kodex zpracován. Je třeba určit, kdo a jak bude plnění kodexu sledovat, analyzovat případné příčiny neplnění a navrhnout opatření pro nápravu. Na základě zkušeností je vhodné, aby se stal etický kodex součástí pracovní smlouvy, a to z důvodu jeho vymahatelnosti. Je zároveň třeba stanovit vhodnou dobu platnosti kodexu.”* (DYTRT, 2006. s. 126)

*“Jistý profesor polského původu nazval dnešní dobu „tekutou“ jejímiž rysy jsou chaos, ambivalence, nejistota, nahodilost a neustálá změna pravidel, stejně jako vykořeněnost, úzkost a rozpolcenost mezi touhou po bezpečí a touhou po svobodě.”* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 19). Jeden z dalších důvodů, proč je etický kodex na školách důležitý. Pro ředitele škol je vhodným nástrojem řízení a oporou a pro pedagogy určitou jistotou.

Při tvorbě etického kodexu si můžeme položit následující otázky: Potřebuje člověk řád? Vadí mu chaos a hledá řád? Má potřebu pravdy, spravedlnosti a dobra. Má svědomí, jehož hlas slyší, když se setkává s morálními dilematy? Potřebuje člověk vodítko a pomoc při řešení morálních/etických dilemat. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 23)

Vyskytují se názory na etické kodexy, které prezentují kodexy jako zbytečnost, jelikož kdo je poctivý a slušný člověk, kodex nepotřebuje a může pracovat poctivě i bez tohoto dokumentu a kdo poctivý není, nepomohou mu žádná pravidla. (Slámečka, 2012, s. 78)

Toto je v určitém smyslu pravda, ale ta je vyvážena mnoha výhodami, které etické kodexy nabízejí.

Kodexy poskytují managementu a zaměstnancům vodítko a nástroj k upevňování firemní kultury, která odráží organizací uznávané hodnoty. Zlepšují pověst organizace na veřejnosti,

s tím souvisí větší konkurence schopnost a definují firemní politiku. Eliminují subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování. Rovněž poskytují ochranu firmě při obvinění z neetického jednání či porušení zákona. Vyjadřují úsilí organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy. „*(Řada manažerů se vyslovila, že jim kodex „zachránil kůži“ v nějakém sporu).*“ Kodexy přispívají dobré a otevřené komunikaci, jak uvnitř organizace, tak vně. V neposlední řadě vytvářejí příznivé pracovní klima. Jsou jedním z předpokladů efektivního vedení. Eliminují požadavky nadřízených, které mohou zahrnovat nesprávné jednání. Pokud zaměstnanci zaznamenají vysoký standard v jednání managementu, jsou pozitivně ovlivňovány a tím je zvyšována jejich loajalita a hrdość být zaměstnancem dané firmy. (P. Seknička, in Nytrová, Pikálková, 2007, s. 136-137).

Slámečka (2012) specifikuje etický kodex jako „*průvodce zaměstnance v jeho každodenním rozhodování a způsobech chování v konkrétním společenství*“, kterým je i škola. (Slámečka, 2012, s. 79)

Etický kodex pedagoga plní svou podstatu v případě, že je tvořen specificky pro účel pedagogické profese. V etickém kodexu mají být řešeny nejen etické zásady, ale má zahrnovat i konkrétní problematické situace a dilemata a poskytovat jistá vodítka k jejich řešení. (Göbelová, 2015, str. 82)

Zde je pro zajímavost uvedena část z Etického kodexu ziskové firmy, která popisuje, jak má manažer vnímat etický kodex, aby byl následně využíván jako vhodný nástroj řízení.

„*Kromě toho, že se každý den budete chovat naprosto příkladně, můžete význam etického chování ve společnosti L'ORÉAL zdůraznit také jednoduchými gesty, například tím, že:*

- *ve své kanceláři vyvěsíte L'ORÉAL SPIRIT,*
- *budete mít vždy při ruce etický kodex,*
- *svému týmu nikdy ani náznakem nenavrhnete, aby ignoroval etický kodex,*
- *si vždy uděláte čas, abyste s etickým kodexem seznámili nové zaměstnance,*
- *budete během celého roku (nejen v Den etiky) rozebírat etická témata,*
- *budete pravidelně hovořit o etických dilematech, která při práci mohou vyvstat,*
- *v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců podrobně vysvětlíte etické kompetence, jako je například jednání či vedení týmu s citlivým lidským přístupem nebo plnění cílů čestně a*

*pochtivě, - při každé příležitosti vyslovíte uznání zaměstnancům, kteří se zachovají velmi eticky a odvážně.*

*Zaměstnanci někdy mohou váhat, zda se na vás v souvislosti s etickými problémy a otázkami obrátit. Aby jim takový postup připadal přirozený, můžete jim pravidelně připomínat, že jejich problémy rádi vyslechnete a že zaměstnancům, kteří v dobré víře upozorní na problém, nehrozí žádná odvetná opatření“.* (Dostupné z: <http://loreal-dam-front-resources-corp-en-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/130397-99457-resource-code-of-ethics-czech.pdf>; 2018-01-13)

Existuje mnoho složitých situací, do kterých se ředitelé škol dostávají a jistě by každý z nich ocenil návod či doporučení k řešení konkrétních situací. Jak uvádí Göbelová (2015) etické kodexy rovněž usilují „o poskytování měřítek pro eticky problematické situace“. (Göbelová, 2015, s. 78). Pokud etický kodex nenastihuje řešení problematických situací, stává se bezzubým nástrojem.

Tak jako správný ředitel inovuje metody svého konání a řeší problémy komplexně, neztrácí pružnost a jeho práce se stává efektivní a má pozitivní dopad jak na pedagogy, tak žáky školy, měl by stejným způsobem přistupovat k pravidelné inovaci etického kodexu a řešit komplexně jeho znění. (Dytrt, 2015, volně).

*„Etický kodex je cestou, která nikdy nekončí. Neměl by se stát mrtvým dokumentem, který vytvoříte a vložíte do „šuplíku“. Měl by vám být po ruce v rámci sebe evaluace vaší práce, v situacích, kdy si kladete otázky po smyslu a správnosti svého jednání ve vztahu k dětem, rodičům, organizaci, kolegům či okolí. Pedagog je povinen svou práci reflektovat a nepoškodovat svým přístupem děti, se kterými vstupuje do vzájemné interakce. Pokud chceme především neškodit, měli bychom si etický rozměr své práce každý den uvědomovat. Etický kodex nám může pomoci být přítomnými, vědomými a autonomními.“* (Dostupné z: [http://www.jedenstrom.cz/wp-content/uploads/2013/08/eticky\\_kodex\\_web.pdf](http://www.jedenstrom.cz/wp-content/uploads/2013/08/eticky_kodex_web.pdf); 2017-12-30).

#### **1.4.4 Obsah etického kodexu**

V souvislost s etickým kodexem je rovněž nutné uvést, co by měl správný kodex pedagoga/zaměstnance obsahovat. Východiskem pro stanovení těchto základních kategorií

jsou kodexy pro učitele v zahraničí, nicméně je důležité, aby kodexy byly vytvářeny specificky pro danou zemi a pro dané sociální a kulturní prostředí.

Americký etický kodex učitele Code of Ethics obsahuje následující ustanovení:

*„1. Pedagogičtí pracovníci rozvíjejí intelektuální, tělesný, emocionální, sociální a společenský potenciál každého studenta.*

*2. Pedagogičtí pracovníci vytvářejí, podporují a zachovávají vhodné prostředí k výuce.*

*3. Pedagogičtí pracovníci se dále vzdělávají a rozvíjejí své schopnosti.*

*4. Pedagogičtí pracovníci spolupracují s kolegy a dalšími profesionály v zájmu vzdělávání studentů.*

*5. Pedagogičtí pracovníci spolupracují s rodiči a místní komunitou, budují důvěru k nim a respektují právo na soukromí.*

*6. Pedagogičtí pracovníci rozvíjejí intelektuální a etickou stránku studentovy osobnosti.*

Radek Sárközi, prezident spolku Pedagogická komora, doporučil jeho rozšíření o několik významných bodů:

*7. Pedagogičtí pracovníci nesmějí zneužívat svého postavení vůči studentům.*

*8. Pedagogičtí pracovníci se hlásí k ideálům demokracie a v tomto duchu působí na výchovu studentů.*

*9. Pedagogičtí pracovníci přistupují ke svému povolání jako k poslání.*

*10. Pedagogičtí pracovníci jsou morálně bezúhonní a jsou si vědomi skutečnosti, že jejich jednání je vzorem pro studenty.*

*11. Pedagogičtí pracovníci neupřednostňují žádného studenta, jsou spravedliví a aplikují rovný přístup ke všem studentům.“* (dostupné z <http://www.blisty.cz/art/22108.html>; 2018-01-27)



Tato ustanovení korespondují s pedagogickou profesí, ale je nutné zohlednit i další aspekty při tvorbě kodexu a zaměřit se na konkrétní problematické situace a zejména jejich řešení v souladu s cílem, posláním, strategií, politikou a vizí každé školy.

Slámečka (2012) jako obecné zásady pro tvorbu etických kodexů uvádí soulad s mravními pravidly a zákony, jeho obsah je napsán zřetelně a srozumitelně, musí sledovat jasné a splnitelné cíle a vyvarovat se nic neříkajícím frázím. Musí zaměstnance motivovat a působit pozitivně. (Slámečka, 2012, s. 79-80)

Základní vztahové roviny, které jsou obecně v kodexu nastaveny, jsou vztahy mezi zaměstnancem a organizací, vztah zaměstnanec a nadřízený, zaměstnanec a kolegové, zaměstnanec a podřízený a zaměstnanec a okolí. V etickém kodexu pedagoga jsou zohledněny obecné normy profesní morálky pedagoga, jejich práva a povinnosti a rozsah odpovědnosti. Další součástí jsou etické normy vztahující se k ostatním subjektům. (Göbelová, 2015, s. 78)

## 1.5 Etické dilema

V říjnu 2017 byla uvedena v Národním divadle Brno/Divadlo Reduta hra Teror od Ferdinanda von Schiracha, který patří v současnosti k nejúspěšnějším německým autorům. Tuto hru režíroval Martin Glaser a u diváků se setkala s velmi kladným ohlasem. „*Jedná se o strhující morální drama ze soudní síně s aktivní účastí diváků. Let společnosti Lufthansa z Berlína do Mnichova. Na palubě 164 cestujících. Letadlo je uneseno teroristy a míří proti Allianz Aréně, kde v té chvíli sleduje fotbalový zápas 70 000 fanoušků. Životy lidí stojí proti sobě. Čas běží. Je třeba se rychle a správně rozhodnout. Jaké jsou rozkazy? A jaká rozhodnutí? Vojenský pilot, major Lars Koch jedná. Za své činy se musí následně zodpovídat před soudem. Roli porotců svěřil autor divákům. Na jejich hlasování závisí konečný verdikt nejednoznačného případu, jenž vybízí k přehodnocení vlastních etických postojů. Autor klade zásadní otázky po právních, morálních, psychologických, filosofických aspektech řešení vypjaté modelové situace. Kde je pravda? Morálka? Právo? Co je hrdinství? Lidská důstojnost? Jak námi manipuluje strach? Jaké jsou důsledky našeho pragmatismu či idealismu? Toto dilema zaručeně nenechá nikoho chladným!*“ (Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/cinohra/teror>; 2017-12-30)

V úvodu této kapitoly bylo nastíněno a objasněno dilema neobvyklou formou.

Ředitelé škol a pedagogové sice neřeší etická dilemata tohoto rázu, ale setkávají se s nimi v každodenní činnosti ve vztahu ke škole, žákům, rodičům, kolegům, podřízeným a nadřízeným a řeší „*bud/nebo*“, na rozdíl od etického problému, kde je jednoznačně řečeno „*ano/ne*“. Vedoucí pracovník se musí rozhodnout, „*co je ta správná věc, kterou je třeba udělat, protože výsledek bude mít vliv na další osobu. Etické dilema je složitější podoba konfliktu, která nemá jedno nejlepší řešení*“ (Göbelová, 2015, s. 98)

Není to ojedinělá situace, kdy je rozdílnost ve vnímání zájmu dětí mezi rodiči a ředitelem školy či učiteli. V současné době rodič často kritizuje ředitele školy či učitele a nesouhlasí s jejich přístupem k nastalé situaci a zejména s tím, jak ji řešit. Někteří ředitelé přistupují k rodičům jako ke klientům a chtějí případný konflikt uzavřít ke spokojenosti všech zúčastněných neutrálním řešením. (Göbelová, 2015, s. 98-102)

Ale je to správně? Rozhodně ne, je to stejné, jako kdyby lékař sděloval příbuzným pacienta poloviční informace o jeho diagnóze, jen proto, aby je nerozrušil. Ředitel školy či učitel musí být v těchto situacích osobnost a umět si zdůvodnit své rozhodnutí, které je ve prospěch žáka. Etický kodex má být jistým pomocníkem v rozhodování a v řešení náročných situací, zejména pokud by obsahoval konkrétní konfliktní situace, které vycházejí z praxe a návod k jejich řešení.

Má ředitel školy řešit přestupek podřízeného či žáka s ohledem na jeho další budoucnost nebo má postupovat dle školních a právních norem. Kdo určí míru závažnosti přestupku v souvislosti s jeho oznámením, je ředitel školy oprávněn řídit se vnitřním hlasem a svědomím? Rozhodování v manažerské či pedagogické profesi je vždy obtížné, a záleží na mnoha faktorech a situacích. Dilemat v práci učitelů a ředitelů škol je celá řada a potřebují etické směrnice.

Jako příklady těchto dilemat uvádí Göbelová (2015) pět základních etických dilemat v práci učitele, ředitele školy nevyjímaje:

- *pečující versus formální klima;*
- *distribuce spravedlnosti versus školní normy;*
- *důvěra žáka versus školní řád;*
- *loajalita ke kolegům versus školní normy;*
- *rodina žáka (představy, hodnoty, postoje, vzdělávací hodnoty a jejich přístupy) versus soulad se školními vzdělávacími standardy.* (Göbelová, 2015, s. 98-99)

Švarcová (2015) uvádí konkrétní dilema související s inkluzivním vzděláváním, kdy má pedagog velmi složitou volbu, zda na úkor většiny žáků se má věnovat jednotlivcům s individuálními vzdělávacími potřebami či toto ponechat v kompetenci asistentů pedagoga, pokud jsou ve třídě přítomni. (Švarcová, 2015, s. 46). Podobný typ dilematické situace uvádí i Göbelová (2015) a je dle jejího rozdělení řazeno do napětí mezi „*rozdělováním spravedlnosti a školními normami*.“ Dalším příkladem etického dilematu je oblast loajalita ke kolegům a školním normám, kdy paní ředitelka uvedla následující příklad: „*Za dobu svého ředitelování jsem neměla s kolegy žádné problémy, tedy až ne jeden. A to s učitelem, který se opíjel. Nejen doma, ale i ve škole, no vlastně ve škole byl doma, protože bydlel v podkroví školy. Dlouho jsem nevěděla, jak mám situaci řešit. Upozorňování na jeho problém nepomohlo. Věděla jsem, že bych měla zasáhnout, bála jsem se, že bude opilý i ve výuce a něco se stane. Neměla jsem ale odvahu to řešit tak, že využiju možnosti zákoníku práce a pohrozím mu výpovědí. Měl rodinu a v podstatě to byl dobrý a bezproblémový učitel. Bylo to pro mě těžké. Nakonec se situace vyřešila sama, učitel podal výpověď.*“ (Göbelová, 2015, s. 100). Zde bylo rozhodování paní ředitelky těžké, jelikož se pohybovala mezi empatií ke kolegovi a dodržováním školního norem, což zasahuje nejen do oblasti etické, ale rovněž do oblasti právní.

Ředitel školy a morální usuzování: patří k naší sebereflexi, patří k reflexi, k přemýšlení o životě vůbec. Zaujímáme hodnotové postoje. Snažíme se posuzovat kauzy správně – ale někdy je pro nás situace nepřehledná a neprůhledná, pokoušíme se získat víc informací, protože bychom rádi posuzovali věci kriticky, s otevřeným myšlením. Mravní situace v běžném životě jsou rozmanité, tj. dochází často ke konfliktům zájmů a většinou i několika mravních norem. Cílem člověka je dosažení harmonického života, což znamená vyrovnanost se, se svým svědomím. V průběhu morálního usuzování – při něm – rozvíjíme sebepoznání, tvořivé myšlení, pokoušíme se mít kontakt s tím co je bariéra. Ředitel školy denně řeší větší či menší etická dilemata. Chce to otevřené kritické myšlení. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 161).

Sebereflexe a rozebrání dilematických situací je velmi důležité, jelikož umožňuje zamyslet se nad řešenou situací, zda ředitel školy jednal správně a do budoucna může sloužit k lepší argumentaci vzhledem k obhajobě svého rozhodnutí. Při sebereflexi si ředitel školy

uvědomuje důležitost etické stránky a v případě, že existuje, tak i důležitost etického kodexu na škole a může participovat na jeho dotváření ve spolupráci s pedagogy.

V publikaci *Ethics in Psychotherapy and Counseling* od autorů Popea a Vasquezové se uvádí: „*Všichni čelíme lidskému pokušení obejít významné etické odpovědnosti a toto pokušení narůstá, jsme-li unavení či ocitáme-li se pod tlakem nebo v konfliktní situaci. A tak existují společné a často používané kognitivní strategie, které nám dovolí předstírat, že hrubě neetické jednání je vlastně vysoce etické, takže pochybné jednání je požehnáno etickou ideou.*“ (Weiss a kol, 2011, s. 67)

Jak uvádí dále Weiss (2011), konkrétní etické problémy a dilemata, které lidé řeší při své profesi, se odvíjejí zejména od prostředí, ve kterém působí. (Weiss a kol., 2011, s. 164) Weiss se zabývá etickými otázkami v psychologii, ale neměli by dobří manažeři organizací být také částečně i psychology?

„*Paradox etických dilemat v pedagogice jako i v jiných pomáhajících profesích spočívá v tom, že nemají jednoznačné řešení, ale přesto musí být jednoznačně řešena.*“ (Göbelová, 2015, s. 98)

## **2 Výzkumná část**

### **2.1 Specifikace oblasti výzkumu**

Tato část bakalářské práce je již zaměřena na samotný výzkum prováděný v mateřských, základních a středních školách. Tento výzkum má zjistit četnost výskytu etických kodexů ve školách, důvody jejich nevytvoření, ověřit jejich využívání v praxi na jednotlivých školách a analyzovat obsah vytvořených kodexů.

### **2.2 Cíl výzkumu**

Cíl výzkumu je rozdělen do třech částí. První část zjišťuje četnost výskytu etických kodexů ve vybraných lokalitách a zachycuje hlavní důvody, proč někteří ředitelé škol nemají etický kodex vytvořen či z jakého důvodu ho považují za zbytečný, druhá část má za úkol prostřednictvím rozhovorů s řediteli škol uvést příklady, kdy je etický kodex nápomocen v řešení konkrétních problematických situací a třetí část analyzuje vzniklé etické kodexy.

### **2.3 Formulace výzkumných otázek**

Výzkumné otázky zní:

- Jaké je procento škol, které mají vytvořen etický kodex pedagoga?
- Jaký je hlavní důvod nevytvoření etického kodexu na školách?
- Využívají ředitelé škol etické kodexy při řešení konkrétních problematických situací?
- Pracují ředitelé škol s etickým kodexem jako s živým dokumentem, a tudíž jej pravidelně aktualizují a přizpůsobují dění ve škole?
- Jaká témata se vyskytují ve vytvořených etických kodexech nejčastěji?

### **2.4 Metoda výzkumu**

Výzkum byl zahájen prvotním mailovým kontaktem, který měl za cíl zjistit, zda daná škola má vytvořen etický kodex či nikoliv a uvést případný důvod jeho nevytvoření.

Dále následovaly rozhovory s řediteli škol, kteří mají etický kodex vytvořen a rovněž byl uskutečněn rozhovor s vedoucím odboru školství z KÚ v Liberci, jelikož právě Krajský úřad byl iniciátorem vytvoření etického kodexu v Libereckém kraji potažmo v okrese Liberec.

Rozhovor je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U rozhovorů můžeme sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek. Rozhovor je velmi dobrým postupem výzkumu na zmapování problematiky, se kterou neměl výzkumník dosud zkušenosti. Byly použity otevřené otázky, abych získala větší povědomí ve zkoumané oblasti. Údaje, takto získané slouží jako východisko pro vytvoření dalšího výzkumného nástroje, v tomto případě obsahové analýzy.

Rozhovor byl uveden připravenými otázkami a dále pokračoval volnou formou, kdy jsem nechala ředitele hovořit o dalších skutečnostech. Na základě jejich vyjádření jsem kladla případné další navazující otázky. Tudiž se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, u kterého je stanoveno základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v jeho průběhu. (Gavora, 2010, s. 136-137). Rozhovory jsem volila záměrně, jelikož touto formou lze zkoumat problematiku více do hloubky, na rozdíl od dotazníků. V rozhovoru jsem kladla otázky, které by v dotazníku nebylo možné bez bližšího objasnění použít, jelikož by mohl být vyvolán dojem, že s daným tématem nesouvisí.

V závěru výzkumné části byl proveden výzkum prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy. Průkopníkem této metody byl Bernard Berelson. Definoval ji jako výzkumnou metodu, která umožňuje objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu. Základní soubor textů byl vytvořen ze získaných etických kodexů jednotlivých škol, které jsem oslovila prostřednictvím mailu, nebo měli kodex zveřejněn na webových stránkách. K analýze jsem nevyužila celý základní soubor získaných textů, ale vytvářela jsem výběrový soubor, jelikož velké množství etických kodexů získaných z okrese Liberec bylo zcela totožného znění, a tudíž pro obsahovou analýzu nevhodných vzhledem ke zkresleným výsledkům. Určila jsem významové jednotky, v tomto případě větší části textu a spočítala jejich frekvenci. Významové jednotky jsem zařadila do analytických kategorií, tzn. například, na co kladou etické kodexy největší důraz či z jaké části jsou vytvořeny v souladu s odborným doporučením. (Gavora, 2010, s. 143-145).

## 2.5 Výzkumný soubor

Na základě veřejného seznamu Rejstřík škol dostupného na internetu byli postupně osloveni ředitelé mateřských, základních a středních škol prostřednictvím mailu s dotazem, zda mají etický kodex na škole vytvořen a pokud ano, zda mi ho mohou zaslat, pokud ne, zda mohou uvést důvod jeho nevytvoření. Ředitelé škol, kteří mají etický kodex zveřejněn na webových stránkách školy, v této fázi neoslovuji. Svůj výzkum jsem zaměřila na Prahu 9, 10 a okres Liberec. Prahu 9, 10 jsem si zvolila z důvodu dobré dostupnosti, vzhledem k mému bydlišti a také, že můj syn navštěvuje základní školu na Praze 10. K volbě okresu Liberec mě vedla skutečnost čtenějšího výskytu volně dostupných etických kodexů na www stránkách škol než v jiných oblastech. Také jsem chtěla výběrem částí Prahy a okresu Liberec nastínit případný rozdíl mezi pražskou a mimopražskou lokalitou. Jelikož se mi v těchto lokalitách nepodařilo získat vhodné množství etických kodexů, byla jsem nucena vybrané lokality ještě rozšířit o Prahu 1, 2 a 3, jedná se o centrum města, kde pracuji, a případný rozhovor s ředitelem školy pro mne byl optimálním řešením. V konečné fázi bylo získáno 11 kodexů z MŠ (využito 10), 13 kodexů ze ZŠ (využito 10) a 17 kodexů ze SŠ (využito 9), jak již bylo zmíněno, ne všechny EK byly využity pro jejich duplicitní znění. Kodex označený MŠ 2 + ZŠ 4 a MŠ 9 + ZŠ 8 je společný pro mateřskou a základní školu

Následně jsem postupně požádala o rozhovor telefonicky nebo mailovou formou všechny ředitele škol, kteří mi zaslali etický kodex a rovněž ředitele škol, kteří mají etický kodex zveřejněn na webových stránkách školy. Vzhledem k časové vytíženosti vedoucích pracovníků bylo získáno pro rozhovor 5 ředitelů, s obsahem rozhovoru a se zněním otázek byli seznámeni všichni ředitelé předem. Při rozhovorech nebylo využito nahrávací zařízení, vše jsem si znamenala do připraveného formuláře.

Tabulka 1: Seznam ředitelů škol, s kterými byl veden rozhovor

Jméno	Věk	Doba praxe	Typ školy	Oblast
paní R	65 let	40 let	MŠ	Praha
paní J	44 let	20 let	MŠ	okres Liberec
pan M*	50 let	30 let	ZŠ	Praha
pan J	52 let	28 let	SŠ	okres Liberec
paní P	40 let	10 let	ZŠ	Praha

\* tento rozhovor byl nahrazen mailovou komunikací

### **Otázky pro ředitele škol:**

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel.?
2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházeli?
3. Byl v průběhu své existence kodex měněn či doplňován?
4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?
5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?
6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?
7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.
8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?
9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?
10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování či vedení lidí? Můžete uvést konkrétní příklad?
11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?
12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?
13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Otázku č. 11 „Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?“, jsem zařadila do seznamu otázek pro rozhovor na základě úvodní části výzkumného šetření, kdy byl jedním z častých důvodů nepřítomnosti etického kodexu na škole uváděn důvod existence školního řádu, tudíž tvorba etického kodexu je zbytečná. Ředitelé škol, kde mají etický kodex vytvořen a s kterými byl veden rozhovor, naopak jednoznačně potvrdili rozdílnost mezi těmito dokumenty. Zde je vidět individuální a zcela odlišné vnímání této problematiky jednotlivých ředitelů škol.



## 2.6 Pilotáž

Rozhovor jsem pilotovala s 2 kolegyněmi z mé studijní skupiny školského managementu v rámci Pedagogické fakulty UK, které mají etický kodex vytvořen a jsou vedoucími učitelkami ve školce. Na základě jejich vyjádření jsem upravovala otázku č. 4, která původně zněla „*Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými a jak?*“ a následně jsem přidávala znění „*s podřízenými či konfliktů jiných.*“

## 2.7 Analýza dat a jejich interpretace

### 2.7.1 Vyhodnocení dat získaných z prvotního mailového kontaktu

Data získaná z jednotlivých lokalit jsou prezentována formou tabulek a grafů. V tabulkách jsou uvedeny počty oslovených škol na základě zapsaných škol v rejstříku škol, počty vrácených odpovědí a školy jsou rozděleny na školy s etickým kodexem, bez etického kodexu a s etickým kodexem prezentovaným na webových stránkách. Skupinový sloupcový graf porovnává hodnoty v kategoriích mateřská, základní a střední škola. Výsečový graf zobrazuje proporci celku, v tomto případě všech škol bez rozdělení či se jedná o mateřskou, základní či střední školu, od kterých jsem měla zpětnou vazbu, či měli etický kodex veřejně dostupný na webových stránkách školy. V závěru byl použit skupinový pruhový graf, který porovnává rovněž hodnoty v několika kategoriích. Tabulky a grafy jsou vytvořeny zvlášť pro každou lokalitu, jelikož jsem chtěla zachytit případnou převahu existence etických kodexů v některé z daných lokalit. V rámci lokality za každou tabulku a grafy následuje slovní popis odpovědí, které vyjadřují hlavní důvody nevytvoření etického kodexu na oslovených školách a zároveň přibližují, co si ředitelé škol obecně myslí o etických kodexech.

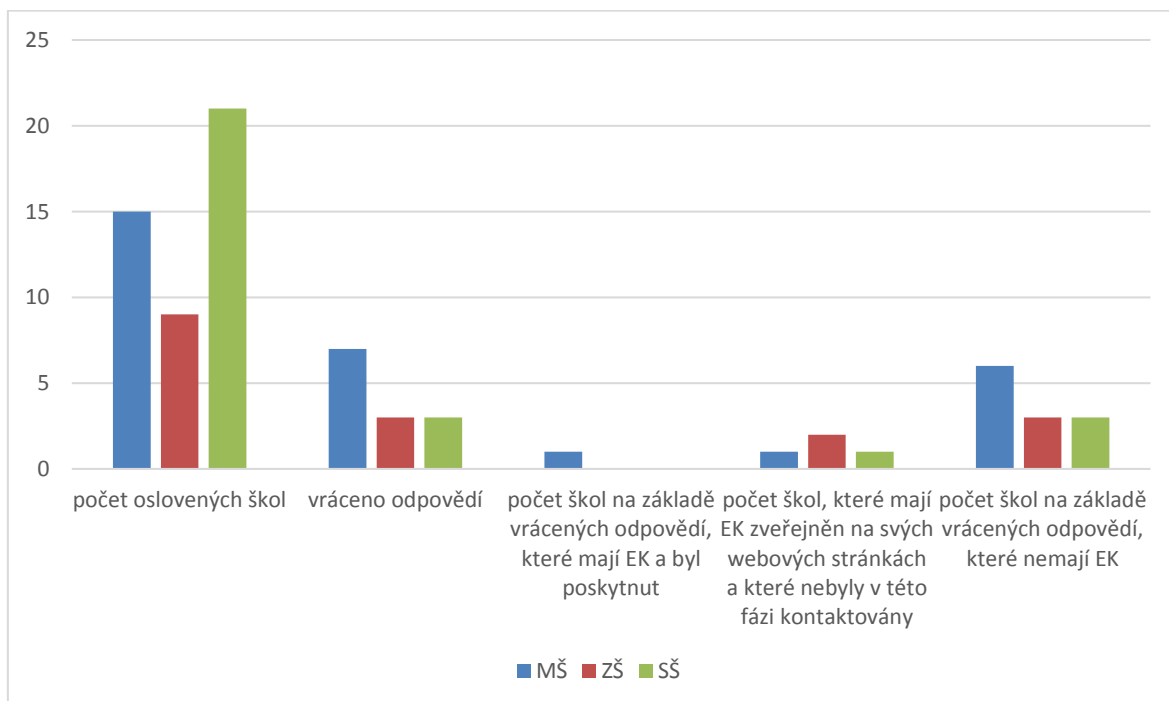
Tabulka 2: výskyt EK v lokalitě Praha 1

typ školy	MŠ	ZŠ	SŠ	celkem	přítomnost EK na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění EK na www stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	17	11	22	50	/
počet oslovených škol	15*	9	21	45	/
vráceno odpovědí	7	3	3	13	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut	1	0	0	1	6 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány	1	2	1	4**	24 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají EK	6	3	3	12	70 %

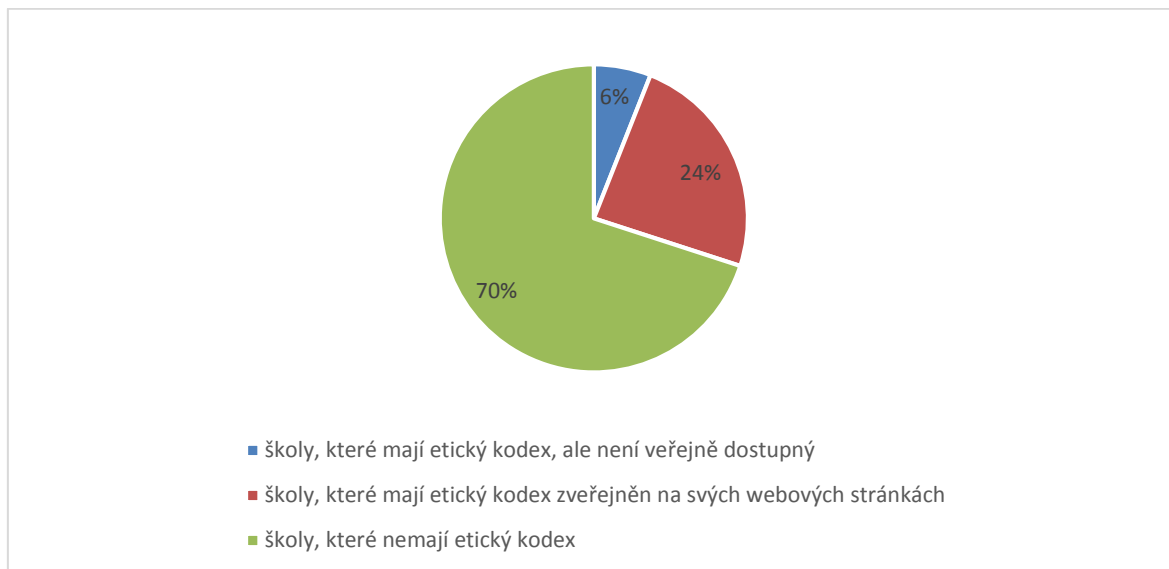
\*MŠ Klásek nenalezen žádný kontakt, z tohoto důvodu nebyla oslovena

\*\* v jednom případě se jedná o MŠ a ZŠ fungující pod jednou organizací tzn., že se na Praze 1 podařilo získat 1 etický kodex dotazováním a 3 EK byly zveřejněny na webových stránkách školy

Graf 1: výskyt EK v lokalitě Praha 1



Graf 2: výskyt EK v lokalitě Praha 1 procentuální zobrazení



V této lokalitě ředitelé škol jako nejčastější důvod nevytvoření etického kodexu uváděli, že se jedná o zbytečnou administrativu, jelikož práva a povinnosti zaměstnanců jsou zakotveny ve školním řádu, dále pro zaměstnance platí školský zákon a pracovní řád, vše dané zákonem, etický kodex je právně nevymahatelný. Také zde byl zmíněn názor, že etický kodex bere zaměstnancům svobodu, a to je pro každého velká hodnota s tím, že lidé nechtějí číst množství pravidel, kterými se stejně řídit nebudou. Ani Desatero se nedodrží. Z jedné malé mateřské školky zněla argumentace k nevytvoření kodexu, že je zde malý počet zaměstnanců a kodex nahrazuje náplň práce, která je k dispozici v katalogu zaměstnání.

Z oslovených ředitelů, 3 ředitelé odpověděli, že o vypracování etického kodexu uvažují, ale zatím z důvodu rozsáhlé administrativy na vytvoření tohoto dokumentu nebyl čas. Jeden z respondentů uvedl, že na vytvoření kodexu pracují.

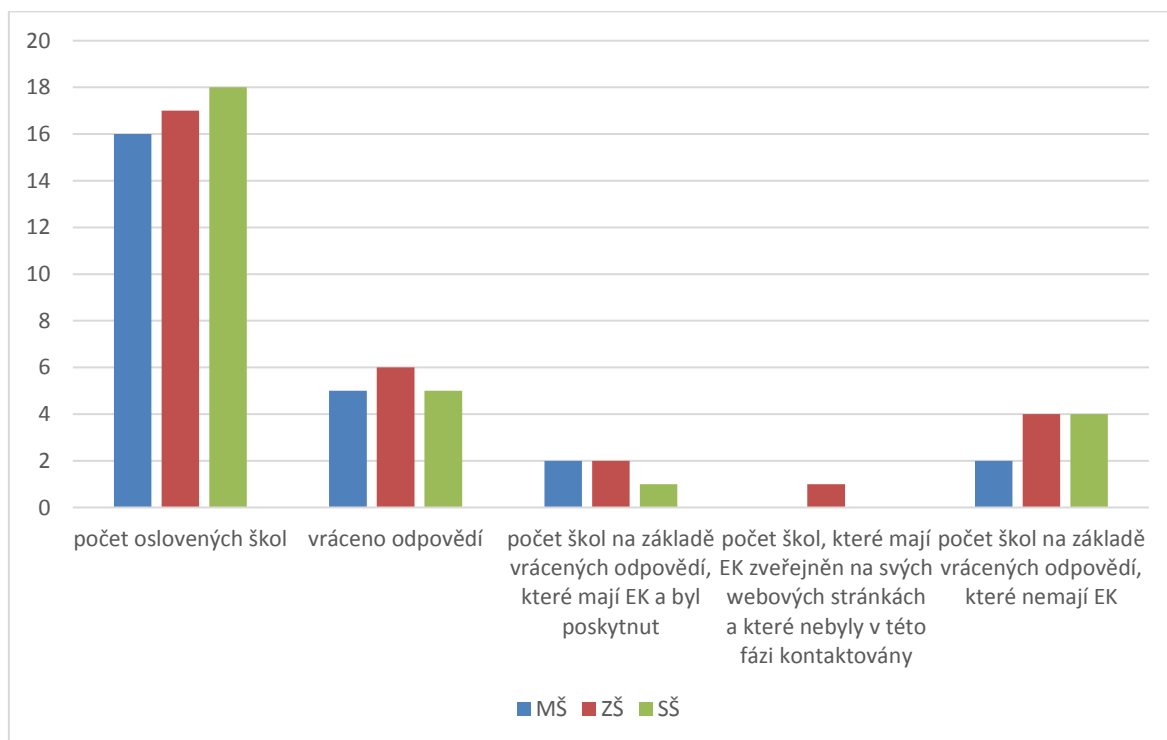
Tabulka 3: výskyt EK v lokalitě Praha 2

typ školy	MŠ	ZŠ	SŠ	celkem	přítomnost EK na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění kodexu na www stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	16	18	19	53	/
počet oslovených škol	16	17	18*	51	/
vráceno odpovědí	5	6	5	16	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut	2	2	1	5**	31 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány	0	1	0	1	6 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají EK	2	4	4	10	63 %

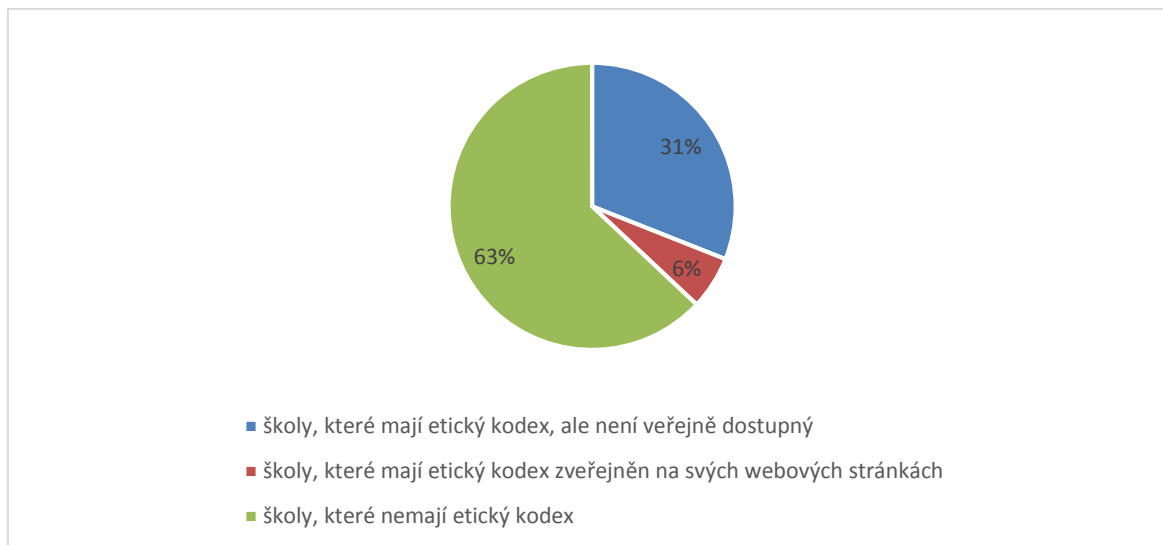
\*Střední odborná škola specializační a Vyšší odborná škola ARITA, spol. s r. o. veřejně dostupná elektronická adresa byla nefunkční

\*\* v jednom případě se jedná o MŠ a ZŠ fungující pod jednou organizací tzn., že se na Praze 2 podařilo získat 4 etické kodexy dotazováním a jeden etický kodex měla ZŠ zveřejněn na webových stránkách školy

Graf 3: výskyt EK v lokalitě Praha 2



Graf 4: výskyt EK v lokalitě Praha 2 procentuální zobrazení

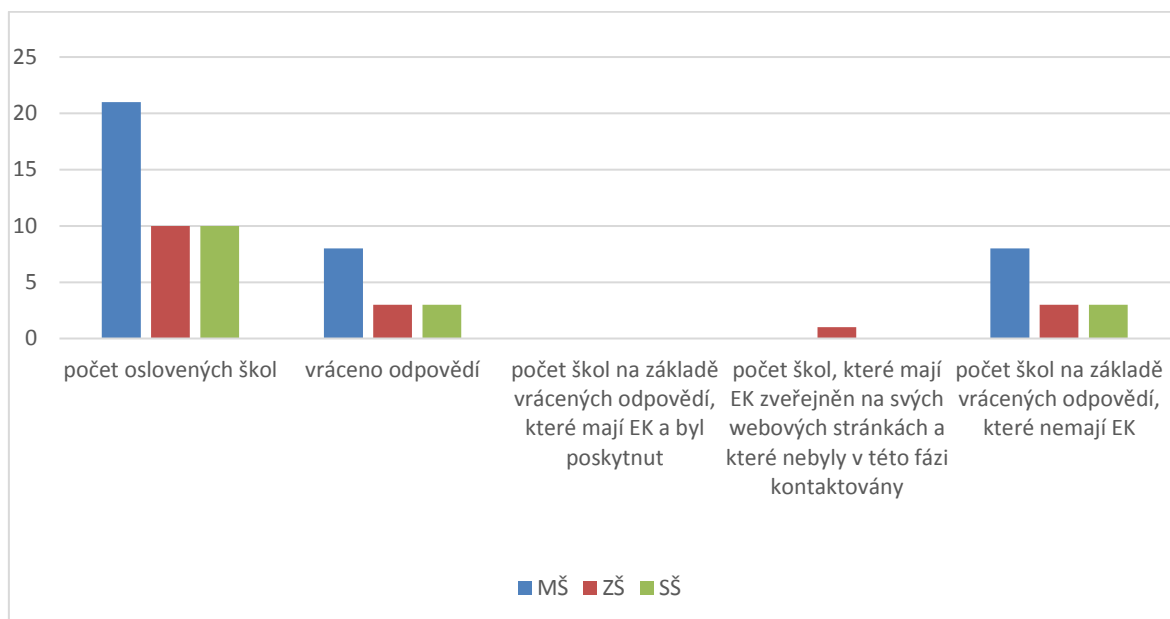


V této lokalitě byl hlavním důvodem nevytvoření etického kodexu nedostatek času takový kodex připravit a zejména ho prodiskutovat s učiteli a vytvořit v pedagogickém sboru atmosféru takovou, aby tento kodex přijali za svůj. Na jedné ZŠ na tvorbě etického kodexu pracují. Také bylo uvedeno u menších škol, že jsou dodržovány určité zásady kultury školy, které jsou předávány ústní formou, tudíž více na principech nepsaných. V jedné střední škole mají několik bodů z kodexu obsaženo v pracovní smlouvě. Tyto body jsou v souladu s koncepcí sítě Škol podporujících zdraví, jejímž členem je škola od roku 1992.

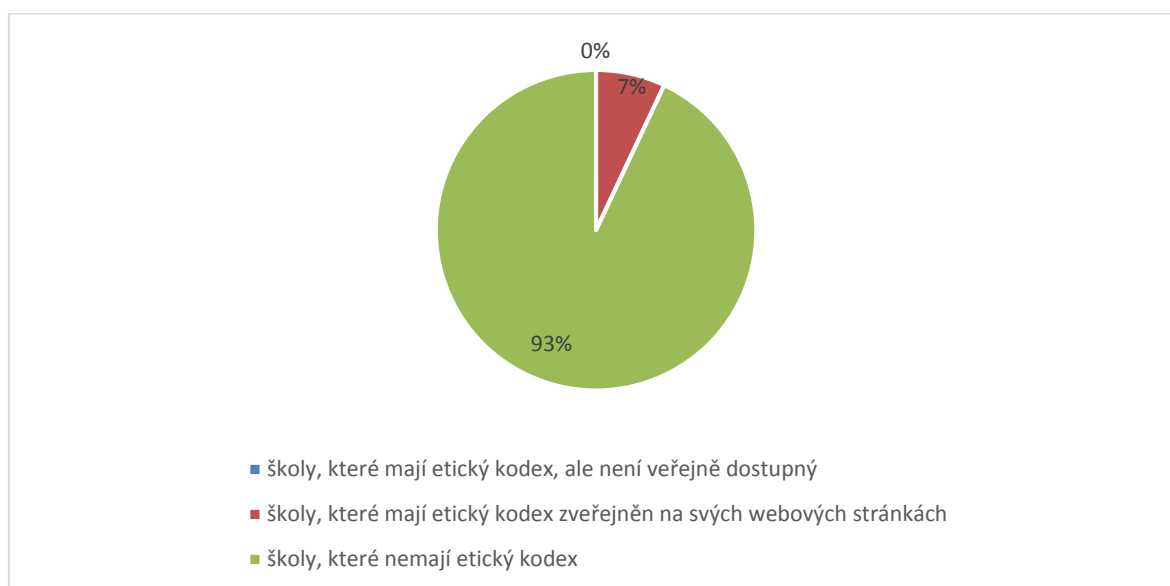
Tabulka 4: výskyt EK v lokalitě Praha 3

typ školy	MŠ	ZŠ	SŠ	celkem	přítomnost EK na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění kodexu na WWW stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	21	11	10	42	/
počet oslovených škol	21	10	10	41	/
vráceno odpovědí	8	3	3	16	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut	0	0	0	0	0 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány	0	1	0	1	7 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají EK	8	3	3	14	93 %

Graf 5: výskyt EK v lokalitě Praha 3



Graf 6: výskyt EK v lokalitě Praha 3 procentuální zobrazení



Ředitelé škol, v této lokalitě nepovažují většinou etický kodex za nutný, jedná se o formální papír bez valného významu. Vytvářejí ve škole atmosféru nepsaných zásad, které nejsou potřeba někam psát a zveřejňovat, ale přitom platí. V minulosti byla iniciována spolupráce ředitelů na jakési podobě kodexu v rámci škol na Praze 3, ale konečná podoba nikdy nevznikla.

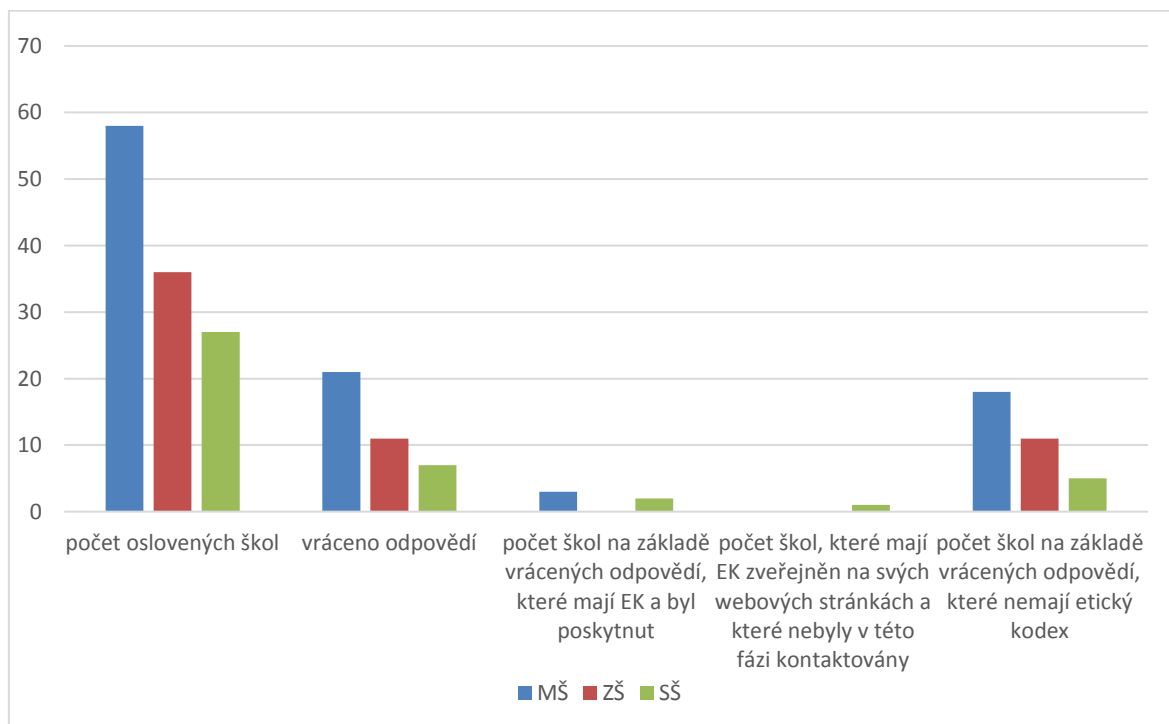
Tabulka 5: výskyt EK v lokalitě Praha 9

typ školy	M Š	ZŠ	SŠ* *	celkem	přítomnost etického kodexu na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění kodexu na www stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	58	36	29*	123	/
počet oslovených škol	58	36	27	121	/
vráceno odpovědí	21	11	7	39	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut	3	0	2	5	13 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány	0	0	1	1	2 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají etický kodex	18	11	5	34	85 %

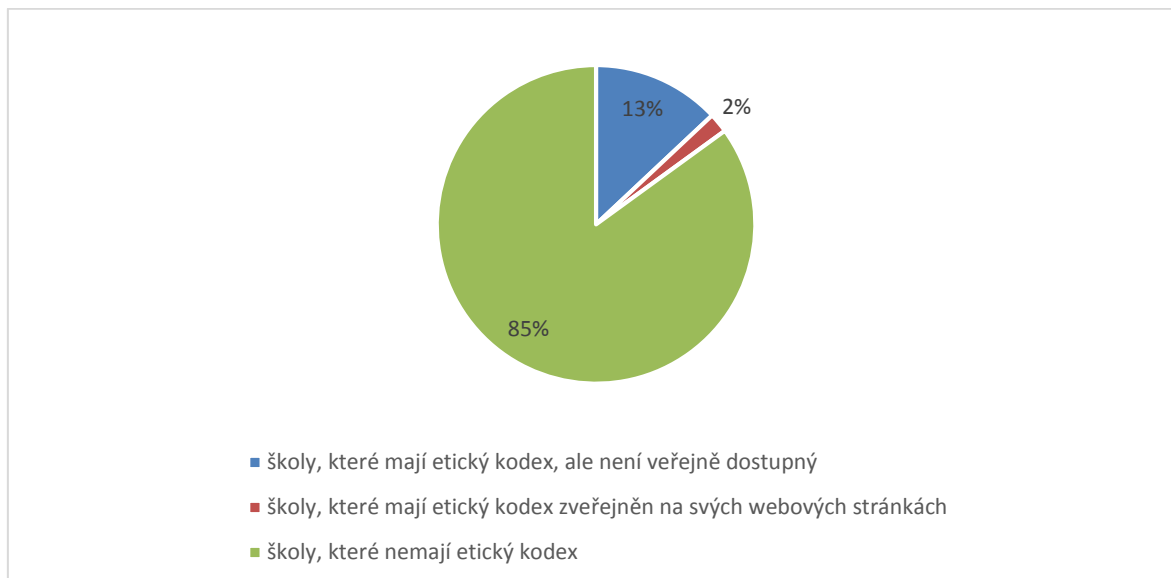
\*Řemeslná škola oděvní - Odborné učiliště veřejně dostupná elektronická adresa byla nefunkční

\*\* Vyšší odborná škola informačních studií a Střední škola Elektrotechniky, multimédií a informatiky má na svých stránkách zveřejněn ETICKÝ KODEX o dodržování etických principů při přípravě absolventských, maturitních a dalších odborných prací, není zahrnut v tabulce, uvedeno jen pro informaci

Graf 7: výskyt EK v lokalitě Praha 9



Graf 8: výskyt EK v lokalitě Praha 9 procentuální zobrazení



Nejčastější argumentací ředitelů k nevytvoření etických kodexů v této lokalitě byl nedostatek času s tím, že vše stačí probrat na poradách při pohovorech se zaměstnanci. Řídí se kodexem slušného občana a sepisování dalších papírů je v práci ředitele smrtící. Nejedná se o povinnou dokumentaci a jsou nuceni vypracovávat důležitější dokumenty. Pedagogové se mimo jiné řídí i pracovním řádem vydaným MŠMT. Spíše než školy, mají kodexy vytvořeny městské úřady.

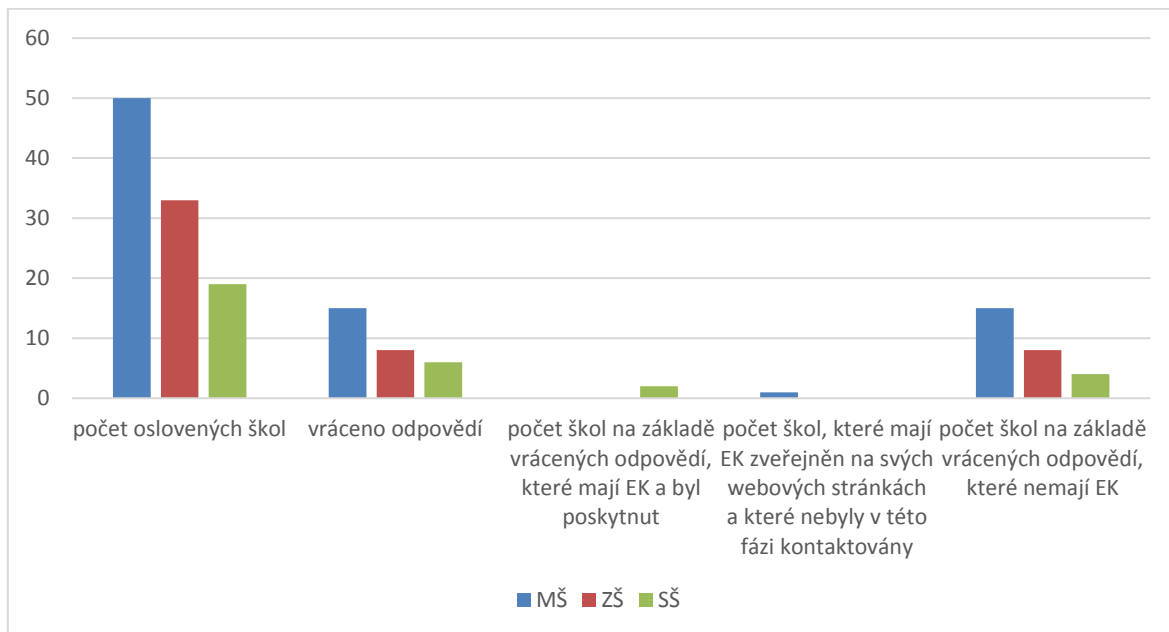
Tabulka 6: výskyt EK v lokalitě Praha 10

typ školy	MŠ	ZŠ	SŠ	celkem	přítomnost EK na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění kodexu na www stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	53	33	19	105	/
počet oslovených škol	50*	33	19	102	/
vráceno odpovědí	15	8	6	29	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut	0	0	2	2	7 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány	1	0	0	1	3 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají EK	15	8	4	27	90 %

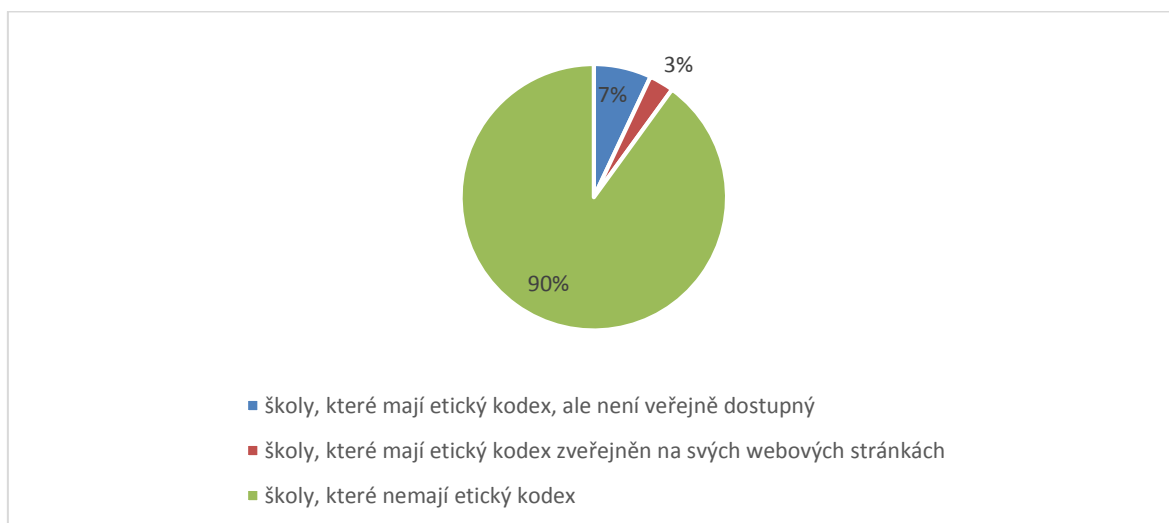
\*MŠ Sluníčko Hostivař jsem nenašla kontakt a MŠ Little Gate s.r.o. dostupná elektronická adresa byla nefunkční



Graf 9: výskyt EK v lokalitě Praha 10



Graf 10: výskyt EK v lokalitě Praha 10 procentuální zobrazení



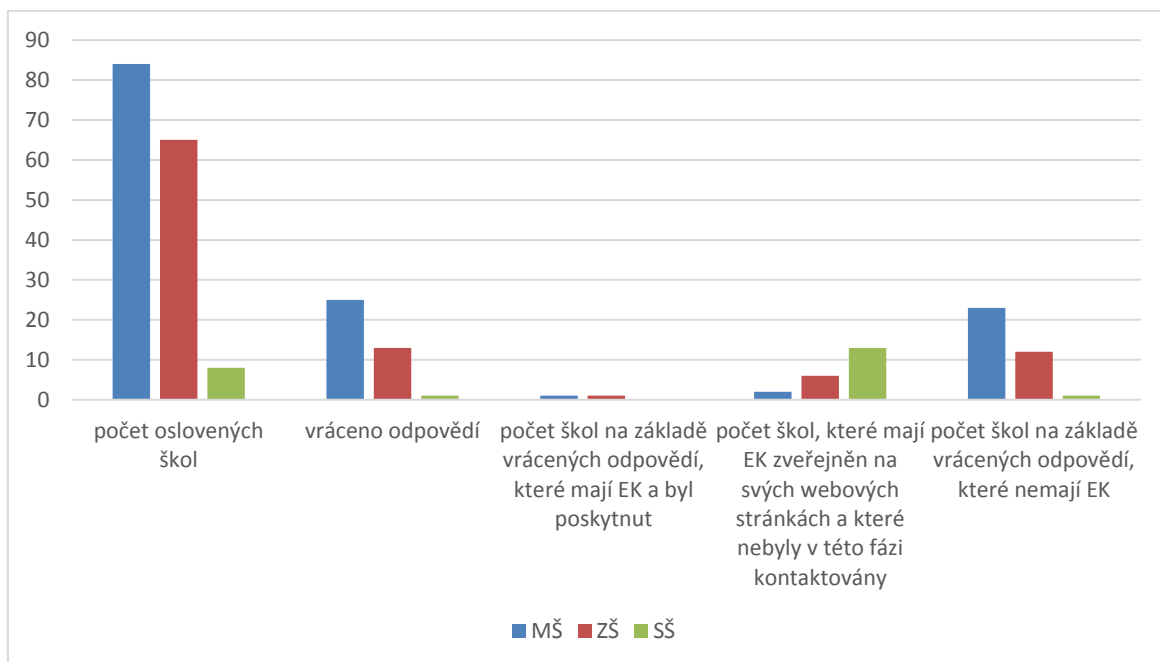
V Praze 10 se jeví jako hlavní důvod nevytvoření etického kodexu nedostatek časového prostoru pro jeho tvorbu, v jedné SŠ byl odmítnut pedagogy s tím, že to „zavání“ dobou minulou a není důvod takový dokument mít. Rovněž zde byla zpětná vazba, že problematika kodexu je zapracována do pracovního a školního řádu, či popisu pracovního místa, a že ovšem potřebném diskutují na poradách. Dalším důvodem byla komplikace s uvedením kodexu do souladu s obecnými ustanoveními o právech zaměstnance v zákoníku práce.

Tabulka 7: výskyt EK v lokalitě okres Liberec

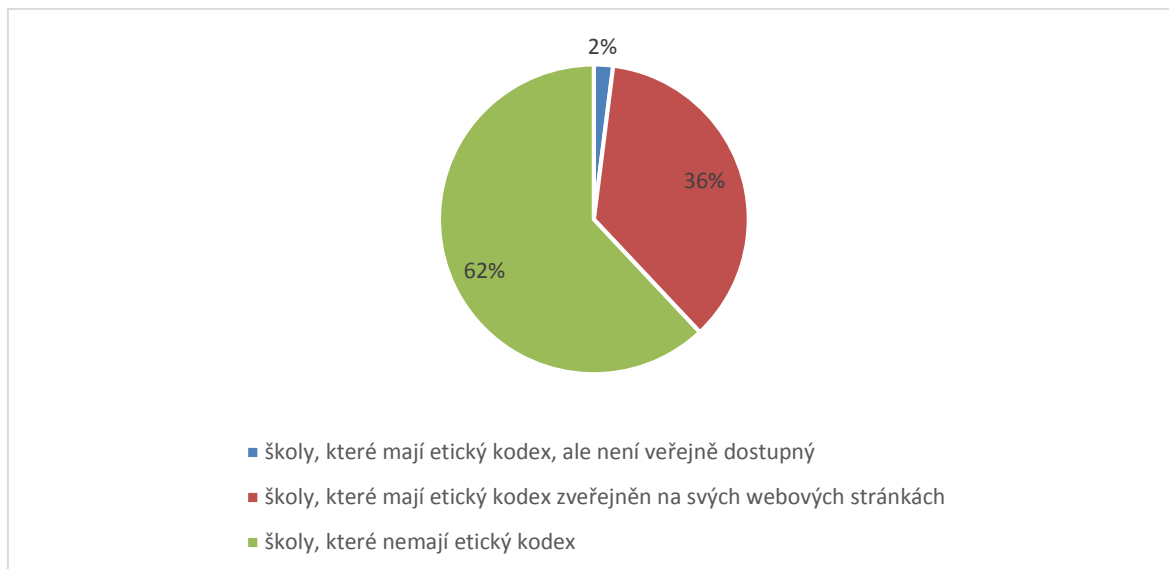
typ školy	MŠ	ZŠ	SŠ	celkem	přítomnost EK na školách na základě vrácených odpovědí či zveřejnění kodexu na www stránkách v %
počet škol zapsaných v rejstříku škol	87	71	21	179	/
počet oslovených škol	84	65	8	157	/
vráceno odpovědí	25	13	1	39	/
počet škol na základě vrácených odpovědí, které mají EK a byl poskytnut ***	1	1	0	2	2 %
počet škol, které mají EK zveřejněn na svých webových stránkách a které nebyly v této fázi kontaktovány**	2	6	13	21*	36 %
počet škol na základě vrácených odpovědí, které nemají EK	23****	12	1	36	62 %

\* u 17ti škol je zřizovatelem Liberecký kraj, 12 škol má EK totožný dle šablony, čtyři školy ho mají vytvořen individuálně a jedna s malým doplněním. Dle šablony má EK vytvořen i škola, kde je zřizovatelem Město Hrádek nad Nisou. U jedné školy, která má rovněž EK zveřejněn je zřizovatelem MŠMT ČR a u dvou ZŠ je zřizovatelem Statutární město Liberec, zde se podoba etického kodexu liší. \*\* ve dvou případech se jedná o MŠ a ZŠ fungující pod jednou organizací tzn., že se v okrese Liberec podařilo získat 19 EK \*\*\* v jednom případě se jedná o MŠ a ZŠ fungující pod jednou organizací tzn., že se v okrese Liberec podařilo získat 1 EK \*\*\*\* v jednom případě EK mají vytvořen, ale odmítli zaslat

Graf 11: výskyt EK v lokalitě okres Liberec



Graf 12: výskyt EK v lokalitě okres Liberec procentuální zobrazení



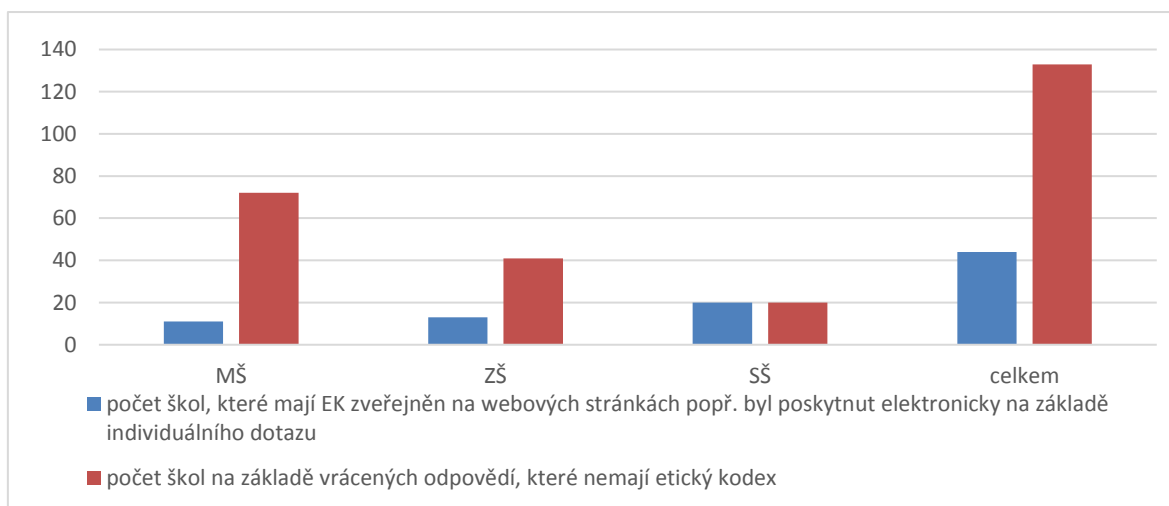
Hlavním důvodem nevytvoření etického kodexu v této lokalitě je dle vyjádření respondentů skutečnost, že zejména v okolí Liberce je velké množství malých MŠ a ZŠ, kde považují tvorbu takového dokumentu za zbytečnou vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců, tudíž je jednodušší vše řešit ústní cestou. Zpětná vazba jedné paní ředitelky byla, že si musela jít vyhledat, co znamená etický kodex, než odpověděla. Dokument ji zaujal a bude uvažovat o jeho vytvoření. Ostatní uváděli, že vše je implementováno ve školním řádu a řadu věcí konzultují ústně. Závěrem této části v rámci okresu Liberec si dovoluji citovat názor se svolením pana ředitele jedné střední umělecké školy, ze kterého je zřejmé, jak jsou odlišné názory ředitelů škol:

*„Vážená slečno, etický kodex jsme nikdy neměli a mít nebudeme. Proč? Etický kodex je hovadina! Pokud v sobě člověk nemá alespoň náznak Kantova kategorického imperativu, pak jakýkoliv tahák, který dostane, je mu na dvě věci. Nemusíme chodit daleko. Naši poslanci toho sepsali a stejně na to kašlou. Mojžíš obdržel od Hospodina Desatero a zejména katolíci na to kašlou. Děsím se toho, že nějaká chytrá hlava z ČŠI, a že jich tam je, navrhne MŠMT ČR do vyhlášky, že všechny školy musí mít etický kodex, pak to už můžeme všechno zabalit.“*

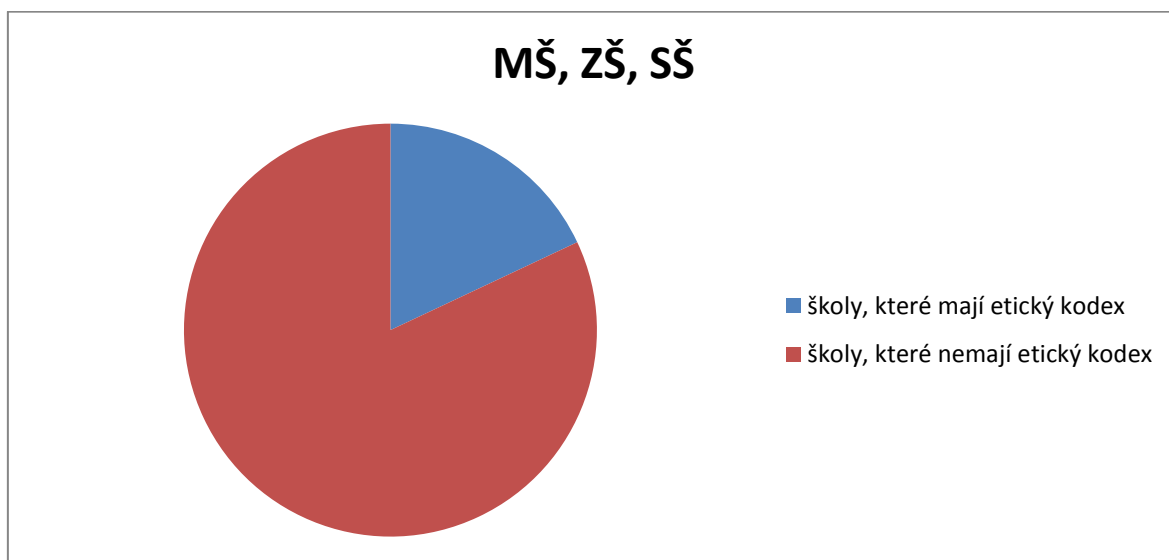
Tabulka 8: Shrnutí výskytu EK za všechny lokality

typ školy	školy, které mají EK zveřejněn na webových stránkách, popř. byl poskytnut elektronicky na základě individuálního dotazu		školy, které nemají EK	
	počet	v %	počet	v %
MŠ	11	13 %	72	87 %
ZŠ	13	24 %	41	76 %
SŠ	20	50 %	20	50 %
celkem	44	25 %	133	75 %

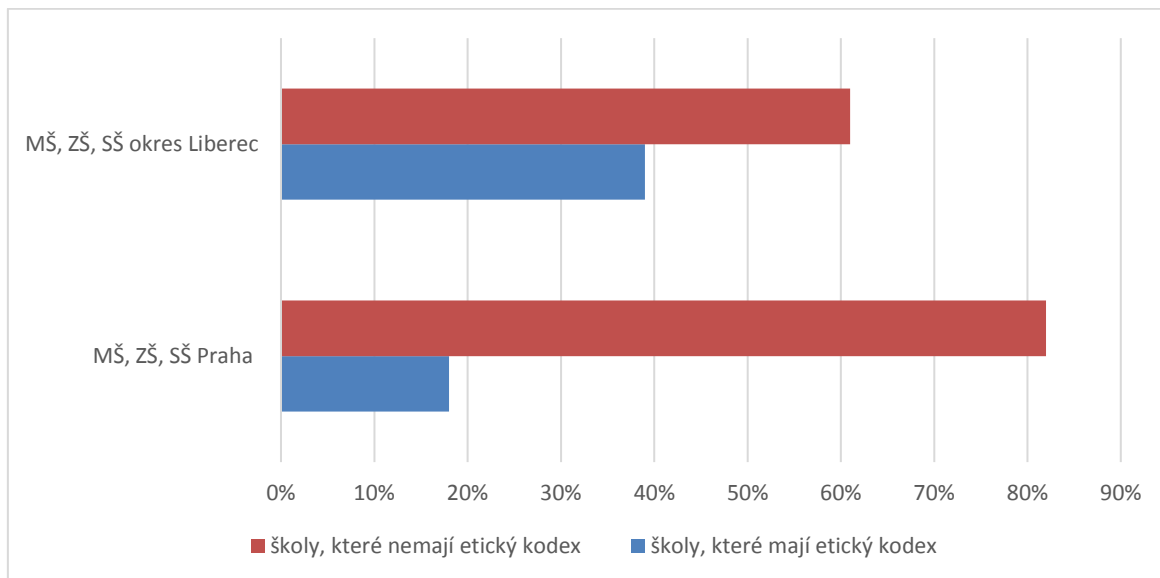
Graf 13: Shrnutí výskytu EK za všechny lokality



Graf 14: Shrnutí výskytu EK za všechny lokality procentuální zobrazení



Graf 15: Shrnutí výskytu EK za všechny lokality v %, zvlášť část Prahy a zvlášť okres Liberec



## 2.7.2 Souhrn odpovědí z rozhovorů:

### Ředitelé škol:

#### Otázka č. 1 Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Paní R odpověděla, že hlavním důvodem, bylo narovnání vztahů rodič zaměstnanec, loajalita k rodičům, k dětem a k sobě navzájem. Dokument zde vytvářela paní ředitelka společně s paní zástupkyní. Paní J vytvářela dokument sama a důvodem bylo neetické chování kolegů, jak mezi sebou, tak k dětem. Pan M uvedl jako důvod vzniku kodexu potřebu popsání některých mechanismů v rámci školy, aby došlo k sjednocení pohledů a standardů. Na tvorbě kodexu se podíleli v podstatě všichni zaměstnanci. Paní P zmínila dobré klima školy a etiku jako důležitý aspekt, kodex vytvářela ve spolupráci se zaměstnanci. Pan J uvedl, že požadavek zřizovatele, od kterého obdrželi šablonu, jak má kodex vypadat, dle toho jen upravil.

#### Otázka č. 2 Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházeli?

Paní R sdělila, že od roku 2014 a vycházela zejména z poznatků paní zástupkyně, která byla inspirována svým studiem školského managementu, paní J 8 let a vycházela ze své osobní zkušenosti, pan M od roku 2006, kodex vytvářela celá pracovní skupina., která čerpala

z praxe a odborných doporučení. Pan J má kodex vytvořen 4 roky a vychází z jednotné šablony od zřizovatele, kterou doplnil pouze o vizi školy. Paní P uvedla cca 4 roky, inspirovali se na internetu a zejména vycházeli z praxe.

Otázka č. 3 Byl v průběhu své existence kodex měněn či doplňován?

Obě ředitelky MŠ se shodli, že ano, v jednom případě o profesní kompetence a v jednom případě doplňovali v kodexu konkrétní znění „že není vhodné před dětmi mlsat sladkostí“. Pan M uvedl, že první rok od jeho vzniku probíhaly úpravy, nyní již ke změnám nedochází, ale každý rok v srpnu ho procházejí a konzultují se zaměstnanci. U pana J se nic neměnilo ani nedoplňovalo. Paní P uvedla, že doplňovali znění v souvislosti s pomluvami, jednou za rok se každý pedagog za sebe zamyslí nad všemi oblastmi s pomocí návodných otázek a poté si to reflektují na poradě.

Otázka č. 4 Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Paní R zmínila, že spíše řeší vztah její s podřízenými a vztah pedagog – rodič v otázce mlčenlivosti o soukromí rodin a dětí. Paní J a pan M uvedli shodně, že určitě jejich vztah s podřízenými s tím, že je možné podřízeného konfrontovat, jelikož nedodržuje něco, s čím souhlasil, využívají kodex v případě výtky, či upřesnění chování. Pan J uvedl, že nikoliv. Paní P zmínila pomluvy, či spíše žalování, které s odkazem na EK eliminuje.

Otázka č. 5 Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Zde se paní J, R, P a pan M shodli, že ano. Pan J uvedl, že ne.

Otázka č. 6 Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Pan M reagoval s tím, že velmi, např. formulace o donašečství – ve smyslu, proč s tím někdo chodí za ním a nevyříká si to přímo s kolegy. Paní J uvedla, že ano, ale zatím nemusela využít, jako příklad uvedla možné propuštění zaměstnance. Paní R zatím takto nepřemýšlela, ale během rozhovoru ji napadlo např. dilemma, zda potrestat učitelku, která chodí opakovaně pozdě, ale důvodem je skutečnost, že je samoživitelka dvou malých dětí a musí je ráno zabezpečit. Pan J rozhodně ne. Paní P zmínila otázku pomluv, které neřeší, pokud nejsou důkazy a nevyslechne všechny zúčastněné.

Otázka č. 7 Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Paní R uvedla, že nikoliv jelikož zde se jedná spíše o porušení pracovních povinností. Paní J zmínila, že toto v etickém kodexu nemají. V etickém kodexu mají jen to, kde jí nemůže pomoci Zákoník práce. Pan M zmínil rovněž, že tuto oblast etický kodex nezohledňuje, stejně tak paní P. Pan J uvedl, že ne, v řešení problémů je kodex nevyužitelný.

Otázka č. 8 Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Všichni shodně odpověděli, že ne, ale paní P uvedla, že by měl být a pan M zmínil, že ani nemůže být, nelze zaměňovat právo a etiku, byť hranice je tenká.

Otázka č. 9 Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Paní R a pan M shodně odpověděli, že s etickým kodexem je seznámen každý zaměstnanec při přijetí, je dotázán, zda všemu rozumí a seznámení s kodexem potvrdí podpisem. Paní J a paní P uvedly, že jsou všichni zaměstnanci s kodexem seznámeni na poradách. Pan J uvedl, že předpokládá, že ano, řeší to zástupce.

Otázka č. 10 Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování či vedení lidí? Můžete uvést konkrétní příklad?

Paní J uvedla, že se domnívá, že ne. Paní R a pan M preferovali jednoznačně vedení lidí – podpora řešení konfliktních situací za pomoci supervizí, sledování přístupu, loajalita zaměstnanců, způsob komunikace apod. Paní R zmínila, že toto souvisí i s rozhodováním např. o výši odměn a v oblasti kontrolování, může sloužit kodex jako nástroj kontroly. V oblasti plánování, možná jen DVPP – kdy naplánuje pedagogovi, který nejedná s rodiči v souladu s kodexem, nějaké školení týkající se komunikace s rodiči. Paní P také shodně zmínila, že určitě v rozhodování s čímž souvisí vedení lidí. Pan J zmínil, že v podstatě neslouží k ničemu.

Otázka č. 11 Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Pan M uvedl, že se jedná o normu právní a etickou, i když v podstatě dochází k překrytí právních ustanovení etickou normou, ale obráceně samozřejmě nelze. Paní R to vidí tak, že školní řád řeší praktické věci nikoliv etiku, jsou zde provozní záležitosti, povinnosti žáků, co musí dodržovat, neřeší vazbu pedagog dítě. Paní J to vnímá podobně, v etickém kodexu jsou ošetřeny např. vztahy mezi učiteli a dětmi, které nelze uchopit legislativně, paní P uvedla v podstatě totožné. Pan J zmínil, že školní řád platí pro žáky a zaměstnanci se řídí jinými dokumenty.

Otázka č. 12 Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?

Obě dámy odpověděly, že možná. Paní J ještě dodala, že Desatero je spíše obecné, kodex konkrétní. Pan M spojitost také potvrdil s tím, že musí jít žákům příkladem, pokud chce, aby i oni dodržovali normy, musí je dodržovat i on sám. Paní P zde vidí velmi přímou spojitost. Pan J uvedl, že princip je stejný.

Otázka č. 13 Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Paní R zmínila, že o tomto neuvažovala, ale rozhodně je kodex motivuje, jak se chovat a snaží se ho dodržovat a usnadňuje jim to přístup k okolí, kde je mnoho třecích ploch. Paní J. odpověděla, že mimo jiné i to, ale není to prioritní výhodou kodexu, Pan M uvedl, že spíše ne, k tomuto slouží zejména mapování profesních kompetencí, které užívají při setkání nad portfoliem. Paní P se vyjádřila, že ano a slouží i jako zrcadlo nastavené k sebereflexi žáků. Pan J se vyjádřil, že ne.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím odboru školství KÚ Libereckého kraje:

Na základě zpětné vazby z okresu Liberec, která reflektuje, že důvodem vzniku EK byl požadavek zřizovatele, jsem využila praxe na Krajském úřadu Libereckého kraje a uskutečnila jsem krátký rozhovor s vedoucím Odboru školství, mládeže a tělovýchovy.

Úvodem jsme řešili přítomnost etického kodexu na krajském úřadu, který je vytvořen, jeho aktuální znění je uveřejněno na webových stránkách a je součástí Pracovního řádu. Vedoucí odboru uvedl, že dle pracovního řádu v části E je etický kodex KÚ závazný pro všechny zaměstnance. Takto je to rovněž uvedeno i v kodexu samotném.



Mají i osobu, která je zodpovědná za koncepci, revize a aktualizace dokumentu.

Impulesem pro vytvoření etického kodexu na školách, kde je Liberecký kraj zřizovatelem, byla skutečnost, že potřebovali dobré výsledky hodnocení, tudíž jednalo se o jeden z nástrojů z pohledu kraje.

Podklady pro tvorbu etického kodexu pomáhalo vytvářet občanské sdružení Oživení<sup>4</sup>, které vytvoření kodexu iniciovalo, což souviselo s kvalitou. Krajský úřad zasílal dopisem (rok 2012) na školy rámcovou šablonu EK s tím, ať si upraví a vloží své individuální body do kodexu a zveřejní tento dokument na www stránkách. Nicméně KÚ již nekontroluje, zda je etický kodex vytvořen a dodržován, jedná se o zodpovědnost ředitele každé školy. Zaslání impulsu k vytvoření EK se týkalo 57 škol, kde je KÚ zřizovatelem.

Zde ještě krátce uvedu výhody etického kodexu, které zmínil vedoucí odboru školství. Etický kodex je součástí samoregulačního procesu pro zaměstnance, tudíž z pohledu vedoucího školského odboru jeho vytvoření rozhodně ano. Zejména pro nového zaměstnance je jistým vodítkem, co od něj škola očekává. Jedná se o sepsaná pravidla, která daná škola preferuje a ano může sloužit i jako nástroj k vedení lidí. Škola se tímto dokumentem, pokud ho zveřejní na www stránkách, dostává do povědomí veřejnosti.

---

<sup>4</sup> Občanské sdružení Oživení bylo založeno v roce 1997. Od roku 1999 se kontinuálně věnujeme tématům korupce, střetu zájmů a vyšší transparentnosti na všech úrovních veřejné správy a veřejné politiky (vláda, parlament, kraje, města, obce, úřady).

Tabulka 9: Shrnutí výzkumu prostřednictvím rozhovorů

Indikátor	Výzkumné zjištění
Důvod vytvoření EK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neetické chování zaměstnanců</li> <li>- potřeba popsání mechanismů školy</li> <li>- narovnání vztahů rodič-zaměstnanec, žáci-pedagog, mezi kolegy</li> <li>- vytvořit dobré klima školy</li> <li>- požadavek zřizovatele</li> <li>- součást samoregulačního procesu pro zaměstnance</li> </ul>
Z čeho bylo čerpáno při tvorbě EK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využity poznatky ze studia školského management na Pedagogické fakultě UK</li> <li>- z praxe a odborných zkušeností</li> <li>- z jednotné šablony od zřizovatele</li> <li>- inspirace na internetu</li> </ul>
Druhy řešených konfliktů či etických dilemat s oporou v EK pro ředitele škol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konfrontace podřízeného v případě výtky</li> <li>- upřesnění chování</li> <li>- pomluvy</li> <li>- žalování či donašečství</li> <li>- sledování přístupu zaměstnance</li> <li>- loajalita</li> <li>- mlčenlivost zejména o soukromí rodin a dětí</li> <li>- odebrání osobního ohodnocení</li> <li>- součást argumentace při výpovědi z pracovního poměru dané zaměstnanci</li> </ul>
Vnímání závaznosti EK	<p>4 x uvedeno ANO</p> <p>1 x uvedeno NE</p>
Aktualizace EK	<p>4 x ANO</p> <p>1 x NE</p>

### 2.7.3 Vyhodnocení obsahové analýzy

Základní kritéria byla stanovena dle skutečného obsahu etických kodexů a zároveň některá kritéria jsou shledána v souladu s kritérii pro hodnocení profesionálního jednání dle odborných doporučení. Kritéria zahrnují základní obsahové bloky, tudíž nejsou zaměřena na jednotlivé podrobnosti v textu. Zpracování obsahové analýzy vč. procentuálního zastoupení jednotlivých kritérií a bodové hodnoty je součástí Přílohy 4, 5 a 6. Přítomnost každého

kritéria je označena křížkem. Celkem bylo analyzováno 29 etických kodexů (10 kodexů z MŠ, 10 kodexů ze ZŠ a 9 kodexů ze SŠ). Kodexy jsou rozděleny do několika oblastí, které odpovídají vztahovým rovinám, do kterých pedagog či ředitel školy vstupuje. Všechny kodexy zahrnují vztah k žákům vyjma jedné střední školy, kde je etický kodex zaměřen pouze na korupci. Vztah k rodičům je u MŠ zohledněn 90 %, u ZŠ 100 % a u SŠ 67 %. Vztah k okolnímu prostředí u MŠ a ZŠ činí 60 %, u SŠ 56 %, vztah ke kolegům zohledňují EK v 80 % u MŠ, ve 100 % u ZŠ a v 78 % u SŠ. Vztah ke škole specifikuje ve svých kodexech 80 % MŠ, 80 % ZŠ a 78 % SŠ. Vztah sám k sobě činí nejmenší procento, u MŠ 40 %, u ZŠ 10 % a u SŠ 0 %. Nicméně jedná se o velmi důležitou oblast. Pokud se pedagog cítí dobře, cítí se dobře i žáci a ředitel školy je spokojen s jeho prací. Jedním z příkladů z EK je znění, které upozorňuje, že i pro pedagoga je důležité dodržovat pitný režim, respektovat své pocity, potřeby, dbát na svůj osobní rozvoj a pravidelně provádět psychohygienu jako prevenci syndromu vyhoření. Je rozdíl, zda je v kodexu uvedeno, že pedagog je povinen se vzdělávat nebo, že on sám dbá na své vzdělávání.

Všechny analyzované kodexy u ZŠ obsahovaly zmínku o mlčenlivosti související s uchováním citlivých údajů, diskrétností, odkrýváním informací a jejich předáváním, u MŠ se jednalo o 70 % a u SŠ o 78 %. Principy humanity a demokracie zmiňovalo 40 % MŠ, 90 % ZŠ a 56 % SŠ. Rovný přístup ke všem a diskriminace se vyskytovalo v 50 % u MŠ, 90 % u ZŠ a v 67 % u SŠ. Učitelské povolání jako poslání prezentuje 20 % kodexů v MŠ, 30 % kodexů v ZŠ a 11 % v SŠ.

Autonomii zmiňovalo 60 % kodexů v MŠ, 80 % v ZŠ a 78 % ve SŠ, vzhledem k rozvoji a věkům dětí, je princip samostatnosti a osobnosti logicky preferován.

Spolupráce s kolegy je u MŠ zohledněna 70 %, u ZŠ 100 % a u SŠ 67 %. Sebevzdělávání zaměstnanců zmiňuje ve svých kodexech 60 % MŠ, 100 % ZŠ a 78 % SŠ. Chování pedagoga, který je vzorem pro své žáky řeší 70 % kodexů v MŠ, 90 % v ZŠ a 44 % ve SŠ. Rozvoj potenciálu každého žáka je zmíněn u MŠ 50 %, u ZŠ 60 % a u SŠ 44 %.

Konkrétní neetické chování je popsáno v MŠ v 10 %, v ZŠ v 20 % a v SŠ 33 %. Bylo by jistě vhodnější nastínit neetické chování ve více případech. V 30 % u MŠ, v 50 % u ZŠ a v 33 % u SŠ zmiňovaly kodexy, způsob chování zaměstnanců, v souvislosti s nakládáním s majetkem organizace, ale znění bylo ve většině případů obecného charakteru „zaměstnanec

*je povinen vynakládat úsilí k maximálnímu a ekonomickému spravování a využívání svěřeného majetku.“ Naopak na konkrétní neetické chování upozorňuje znění následující:*

- *„nebudu si nikdy soukromě dopisovat s žákem, telefonovat mu, psát mu e-maily, posílat mu fotografie a dopisy osobní povahy,*
- *vždy jednoznačně odmítnu studentské výzvy k „přátelství“ a rozhodně je nebudu vyžadovat*
- *při publikování online musím vždy zvážit, zda jde o soukromý či profesní příspěvek, jestli může nějakým způsobem poškodit učitele, zaměstnavatele či celou profesi a zda bude takový příspěvek přijat ve svém vyznění správně a nebude zneužit*
- *služební telefon se nepoužívá k soukromým účelům*
- *odmítáme vysmívání a cynismus*
- *v MŠ jsem pro děti – kávu s kolegyněmi si necháme do kavárny“*

Některé kodexy rovněž popisují, jakým způsobem jednat telefonicky s rodiči, na počátku je nutné pozdravit, sdělit své jméno a příjmení, při ukončení hovoru se rozloučit a počkat až volající sám zavěsí. Zřejmě banální, ale je zde evidentní, že tento bod vznikl specificky na základě jistého jednání pedagogů.

Kodexy, které uvádějí konkrétní neetické chování a závazek managementu školy vůči zaměstnancům, což je v případě MŠ 30 %, u ZŠ 20 % a u SŠ 22 % obsahují zároveň vodítko k rozhodování a řešení možných konfliktních či dilematických situací, ale vodítka obsahují i kodexy, které závazek takto specifikován nemají a nemají specifikováno konkrétní neetické chování.

Procentuální zastoupení vodítek k řešení konkrétních konfliktů či dilemat pro ředitele školy bylo nadpoloviční a činilo u MŠ 60 %, u ZŠ 70 % a u SŠ 56 %. Je zde např. uvedeno, že vedení školy informuje včas a průkazným způsobem o rozhodnutích a jejich případných změnách. Dále se jednalo o nahlášení podezření z porušení ustanovení kodexu vedení školy, pokud je zaměstnanec požádán někým, aby jednal protiprávně je povinen tuto skutečnost oznámit řediteli školy. Ředitel ctí presumpci nevinu, respektuje názory zaměstnanců a má ke všem rovný přístup s ohledem na jejich věk, pohlaví či aprobaci. Vytváří předpoklady pro rozvoj zaměstnanců. Další vodítka pro ředitele jsou, že žádostí se zmůže více než příkazem, pochvala je větší motivace než kritika, je důležité mít s lidmi trpělivost a naslouchat jim,

zaměstnanci budou ředitele následovat, pokud jim půjde příkladem. Problémy se řeší hierarchicky pouze s kompetentní osobou. EK uvádějí konkrétní příklady: „*Porušení etického kodexu – sankce: 1) odebrání osobního ohodnocení 2) odebrání nároku na odměny. Podaří-li se porušení etického kodexu objasnit před kompletním týmem, může být sankce anulována.*“ A dále návod pro zaměstnance, jak postupovat při odhalení neetického chování a zároveň pro ředitele vodítko k postupu při řešení: „*Pedagogický pracovník si je vědom toho, že neetické chování je nepřijatelné nejen u něj samého, ale i u jeho kolegů. S pedagogickou prací je neslučitelné takové jednání ignorovat, resp. tolerovat a nesnažit se o nápravu. Nedojde-li k nápravě po upozornění kolegy, informuje pedagogický pracovník vedení školy.*“ V jiném EK bylo uvedeno: „*V případě, že je ze strany volajícího požadována věc, která pedagogickému pracovníku nepřísluší, je povinen volajícího na toto upozornit a informovat jej o pracovišti, kde požadované informace může získat. Zejména při výuce je nevhodné sportovní oblečení, krátké kalhoty nad kolena či trička s výrazným logem (s výjimkou vyučujících TV).*“ Pro ředitele může být dilema, zda pedagoga např. upozornit na nevhodné oblečení, ale pokud jsou konkrétní situace takto specifikovány v EK, při jednání s podřízenými v případě výtky či upozornění, se o EK může ředitel školy opřít.

U MŠ činilo 10 % znění o přijímání darů, střet zájmů a politická a veřejná činnost a rozdělení kodexu pro pedagogické a nepedagogické pracovníky, 30 % vztah k životnímu prostředí. V ZŠ 40 % činilo znění o přijímání darů, střet zájmů a vztah k životnímu prostředí, 30 % politická a veřejná činnost a 0 % rozdělení kodexu pro pedagogické a nepedagogické pracovníky. U SŠ činilo 56 % znění o přijímání darů, 33 % střet zájmů a 11 % politická a veřejná činnost a 22 % rozdělení kodexu pro pedagogické a nepedagogické pracovníky a vztah k životnímu prostředí. Jedná se o méně zastoupené oblasti.

Co se týká formální stránky dokumentu 60 % kodexů u MŠ a ZŠ zahrnovalo úvod co je etický kodex u SŠ 67 %, uplatnitelnost a vymahatelnost byla zmíněna v 60 % u MŠ, v 40 % u ZŠ a v 33 % u SŠ. Zejména střední školy měly stanoveny následující: „*Nedodržení povinností a stanovených zásad zaměstnancem, uložených tímto nařízením, může být kvalifikováno jako porušení pracovní kázně podle zvláštních předpisů s důsledky z tohoto vyplývající*“ s odvoláním na Zákoník práce. Seznámení s kodexem všemi zaměstnanci bylo uvedeno v 20 % u MŠ, v 30 % u ZŠ a v 44 % u SŠ. Vize školy byla zmíněna u 60 % v MŠ

a ZŠ, u 56 % ve SŠ. Všechny tyto zmíněné body, i když se jedná spíše o formální stránku, mají mít zastoupení 100 % vč. data účinnosti, které se vyskytovalo u 50 % MŠ, 60 % ZŠ a 56 % SŠ. Zmínka, kdo EK zpracoval, se vyskytovala u 40 % v MŠ, 20 % v ZŠ a 33 % ve SŠ.

Pokud srovnám celkové procentuální zastoupení s doporučeným obsahem v teoretické části, rozvoj potenciálu studenta zahrnovalo 51 % kodexů, sebevzdělávání zaměstnanců 79 %, spolupráci s kolegy a dalšími profesionály 79 %, spolupráce s rodiči 86 % a veřejností 59 %, zneužití svého postavení a princip demokracie 62 %, formulaci povolání jako poslání 20 %, morální bezúhonnost a vzor pro studenty řešilo 68 % a rovný přístup ke všem žákům 69 %. Z těchto hodnot je zřejmé, že řada kodexů vycházela z doporučení zejména v pedagogické rovině. Obecná doporučený týkající se vize školy byla zastoupena 55 %, vymahatelnost kodexu 44 %.

Bodová hodnota jednotlivých EK, která vychází ze součtu obsažených kritérií je v tabulkách analýz uvedena, ale pro hodnocení kvality provedení EK jsem ji nevyužila. Výsledek, který by vycházel z prostého součtu bodů, by byl zavádějící.

Je nutné podotknout, že zde byl zkoumán spíše morální dokument, který obsahuje zejména obecně formulovaná pravidla, která jsou závislá na morálce jednotlivců. Princip můžeme přirovnat ke křesťanskému desateru.

## **2.8 Zodpovězení výzkumných otázek**

Výzkumem bylo zodpovězeno 5 výzkumných otázek.

Otázka č. 1 Jaké je procento škol, které mají vytvořen etický kodex pedagoga?

Souhrnně za všechny lokality bylo výzkumem zjištěno, že na základě vrácených odpovědí, kterých bylo 177, vlastní etický kodex 13 % mateřských škol, 24 % základních škol a 50 % středních škol. V rámci středních škol je procento vysoké vzhledem k tomu, že v okrese Liberec vlastní EK 93 % SŠ. V části Prahy, kde probíhal výzkum je to 27 % SŠ. Pokud bychom rozdělili za všechny školy lokalitu na část Prahy a okres Liberec, jednoznačně je větší procento v okrese Liberec, kde vlastní EK 39 % škol, v části Prahy je

to pouze 18 % a z toho je největší zastoupení v Praze 2, 37 % a nejmenší v Praze 3, pouhých 7 %. Souhrnně v rámci všech oslovených lokalit vlastní etický kodex 25 % škol.

#### Otázka č. 2 Jaký je hlavní důvod nevytvoření etického kodexu na školách?

Hlavním důvodem je nedostatek času ředitelů tvorbu tohoto dokumentu iniciovat, jelikož je nutné se soustředit na důležitější a povinně vytvářené dokumenty. Přemíra administrativy, které se musí ředitelé škol věnovat ze zákona, je již tak obsáhlá, že na tvorbu nepovinných dokumentů nezbývá čas, navíc práva a povinnosti zaměstnanců jsou zakotveny ve školním řádu, dále pro zaměstnance platí školský zákon a pracovní řád, vše dané zákonem, etický kodex je právně nevymahatelný. Druhým nejčastěji uváděním důvodem je nedůvěra v tento dokument s argumentací, že pokud sami lidé nevědí, jak se správně chovat v souladu s etikou, žádný dokument k tomu nepomůže. Zejména u MŠ bylo důvodem, velikost organizace, kdy se jednalo o malé mateřské školky s nízkým počtem zaměstnanců a etické zásady jsou komunikovány ústně. Preferují „Dělat práci srdcem, používat u toho hlavu a ideálně i selský rozum. Kvalifikace / praxe / certifikace atd. jsou z jejich pohledu péče o děti "až" na "x-tém" místě.“ Firemní kultura zde funguje na základě neformálních vztahů.

#### Otázka č. 3 Využívají ředitelé škol etické kodexy při řešení konkrétních problematických situací?

Ředitelé, kteří v dokument věří, chtějí a umějí s ním pracovat rozhodně ano, je to otázka volby a přístupu každého ředitele. Nejvíce je nápomocen v oblasti vedení lidí, kdy je možné podřízeného konfrontovat, jelikož nedodržuje něco, s čím souhlasil v etickém kodexu, s kterým byl prokazatelně seznámen a k jeho dodržování se zavázal podpisem. Kodex je využíván v případě výtky, či upřesnění chování, které se týká nevhodného chování zaměstnance před žáky či neochoty a neprofesionálního přístupu při osobní či telefonické komunikaci. Konkrétní problémy rovněž souvisí se zachováním mlčenlivosti o důvěrných informacích rodičů dětí, jejich diskutování s ostatními kolegy je nepřípustné. Jednou z oblastí je také donašečství či žalování, které je s odkazem na etický kodex eliminováno. V souladu s etickým kodexem ředitelé apelují na jednání přímé a efektivní, kdy se zaměstnanci nejprve pokusí upozornit kolegu osobně a teprve v případě neúspěchu řeší jeho neetické chování s vedením školy. Kodex, pokud je správně používán, udržuje dobré klima

školy, jelikož ředitel v řešení konfliktních situací, postupuje jednotně v souladu s etickým kodexem. EK je jistým dalším vodítkem při odměňování zaměstnanců, kde je přihlédnuto k tomu, jak zaměstnanec etický kodex vnímá a respektuje, tudíž je pomocníkem i v oblasti rozhodování a svým způsobem i v oblasti kontroly, kdy slouží jako jeden z nástrojů. Pokud je etický kodex ve škole správně aplikován, jeho nedodržování je důvodem ke snížení osobního ohodnocení. Pro ředitele školy je to v dané situaci adekvátní argumentace.

Otázka č. 4 Pracují ředitelé škol s etickým kodexem jako s živým dokumentem, a tudíž jej pravidelně aktualizují a přizpůsobují dění ve škole?

Z rozhovorů je zřejmé, že ředitelé, kteří tvořili kodex z vlastní iniciativy, ho pravidelně aktualizují a přizpůsobují dění ve školách v souvislosti s konkrétními konfliktními situacemi, které vznikají. Z obsahové analýzy bylo zjištěno, že 14 škol, které mají EK vytvořen od roku 2013 na základě šablony KÚ Libereckého kraje, a sami tvorbu tohoto dokumentu neiniciovaly, se jeho aktualizaci nevěnují. Pouze jedna škola má etický kodex doplněn o konkrétní problematiku záležitosti v tomto případě odměňování zaměstnanců a respektování jejich názorů vč. jejich zvyků a osobnosti. Ostatní kodexy se liší pouze vizí školy, vedení školy s tímto dokumentem nepracuje, tudíž má funkci spíše formální a není aktivně využíván. To bylo prokázáno i jedním z rozhovorů. Opět je zde stěžejní, zda je ředitel s tímto dokumentem ztotožněn a jeho výskyt pokládá za důležitý.

Otázka č. 5 Jaká témata se vyskytují ve vytvořených etických kodexech nejčastěji?

Z obsahové analýzy, jejíž shrnutí je v Příloze 7, vyplývá, že kodexy byly z větší části vytvářeny na základě odborných doporučení zejména v souladu se souborem norem, které jsou kritériem pro hodnocení profesionálního jednání. Nejvíce jsou zastoupeny oblasti mlčenlivosti zaměstnanců, sebevzdělávání zaměstnanců, spolupráce s kolegy, respekt k autonomii, rovný přístup k žákům a diskriminace, chování pedagoga, které je vzorem pro žáky, principy humanity a demokracie a v neposlední řadě obsahují vodítka k řešení konfliktních situací pro ředitele škol a pedagogy samotné, což nasvědčuje tomu, že více než polovina analyzovaných kodexů netvoří jen formální dokument. Co se týká vztahových rovin, je 100 % zastoupen samozřejmě vztah k žákům, 86 % kolegové a rodiče, 79 % škola a s tím související vedoucí pracovníci, 59 % veřejnost a pouze 27 % vztah k životnímu prostředí i když se v současné době jedná o velmi diskutované téma.



## **Závěr**

Teoretická část popisuje prolínání etiky a etického kodexu do oblastí práva, morálky a práce ředitele školy v pozici manažera. Etika má být součástí každodenního života na všech úrovních. Úkolem ředitele školy je mimo jiné toto připomínat, žít a proklamovat. Jedním z nástrojů je etický kodex pedagoga. Ředitel školy určuje, zda bude etický kodex prioritně interním dokumentem nebo bude veřejně dostupný. Nicméně není možné tvrdit, že ředitel školy, jehož škola má etický kodex je lepší manažer než ředitel, jehož škola etický kodex nemá. Důležitým faktorem je skutečnost, že nestačí kodex pouze mít, ale je důležité tento dokument uvést v život, aktualizovat ho. Dávat opakovaně zaměstnancům najevo jeho morální hodnoty a co se smí a co se nesmí. Pokud ředitel má etický kodex jen proto, že se jednalo o požadavek zřizovatele, ale v tento dokument nevěří a v praxi ho nevyužívá, je to v podstatě stejné, jako by tento dokument na škole neexistoval. Jediné, k čemu v tomto případě může etický kodex sloužit, je vhodná „Public relations“ v případě, že je uveřejněn na webových stránkách školy. Ředitel školy je vystaven neustálým požadavkům ať ze strany zaměstnanců, žáků, rodičů, dodavatelů zřizovatele či kontrolních orgánů. Je nucen ke každodenní komunikaci zejména se zaměstnanci a etický kodex může vytvářet jakýsi spojovací most mezi ním a podřízenými. Otázka etických kodexů je diskutované téma, ale zatím stále spíše v teoretické rovině. Další práce a výzkumy mohou přispět k jistému posunu etického kodexu do praktického využití. Ale vždy to souvisí s osobností ředitele školy, zda je v jeho očích tento posun přínosem pro školu či se jedná o zanedbatelný dokument.

Přibližně 45 % ředitelů, kteří poskytli zpětnou vazbu, projeví zájem o sdílení výsledků této práce, což je poměrně pozitivní.

Výzkumem byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky a bylo dosaženo stanoveného cíle.

V úvodní části výzkumu bylo zjištěno, že celkový počet škol s etickým kodexem, ve vybraných lokalitách, kde se podařilo získat odpověď, činí 25 %. Na základě vrácených odpovědí vlastní etický kodex 13 % mateřských škol, 24 % základních škol a 50 % středních škol. V rámci středních škol je procento vysoké vzhledem k tomu, že v okrese Liberec vlastní EK 93 % SŠ. V části Prahy, kde probíhal výzkum je to 27 % SŠ. Z tohoto výstupu je zřejmé, že uvedená procenta jsou nízká a stále výrazně převažují školy, kde etický kodex

vytvořen není. Hlavním důvodem jeho nevytvoření je nedůvěra v tento dokument, jeho právní nevymahatelnost a velká administrativní zátěž ředitelů škol, kteří již nemají na tvorbu dalšího dokumentu potřebnou kapacitu. Ostatně toto prokázalo i Mezinárodní šetření TALIS 2013 (ČŠI, 2015, s. 67). Zpráva poukazuje na to, že v České Republice ředitelé věnovali v průměru polovinu svého pracovního času administrativním úkonům a poradám. Nebyl by, až takový problém etický kodex vytvořit tzn. sepsat papír, který se vloží do šuplíku, ale je nutná diskuse s pedagogy, společná tvorba tohoto dokumentu a vytvořit takovou atmosféru mezi pedagogy, která by vedla k přijetí takového dokumentu a k jeho dodržování. Prostřednictvím rozhovorů s řediteli škol bylo prokázáno, že pro ředitele, kteří v tento dokument věří, chtějí a umějí ho využívat vč. jeho aktualizací je pomocníkem zejména v udržování dobrého klima školy a dobrých vztahů mezi podřízenými s čímž souvisí vedení lidí. Pomáhá ředitelům škol řešit konflikty mezi zaměstnanci, či se zaměstnanci a korigovat přístup pedagogů k rodičům, kdy je nutné v některých situacích připomenout body z kodexu jako je diskretnost, tolerance a respekt k žákům. Pokud pedagog opakovaně neplní své povinnosti a ředitel se např. rozhodne pro snížení osobního ohodnocení, je možné se odvolat na tento dokument a jeho opakované nedodržení. Pro ředitele tedy může být argumentace jednodušší s oporou v etickém kodexu. Z hlediska etického kodexu je úkolem ředitele dohlížet na to, aby pedagogové uznávali etické principy a uměli je aplikovat praxi a zároveň existence etického kodexu dává pedagogům podporu a úctu k profesi, kterou si zaslouží.

Etický kodex napomáhá k vyřešení problémů, které plynou z každodenní práce ředitele školy, ovšem pokud se nepoužívá, stává se nepoužitelným a formálním dokumentem. Ředitel školy musí mít nastaveno, jak a kdy jej bude využívat, zda jej bude předkládat a bude jej prezentovat jako závazný při přijímání zaměstnanců či zvolí jinou cestu, zda ho umístí na webové stránky pro veřejnost, jak zajistí jeho závaznost a pravidelnou aktualizaci.

Ze získaných kodexů bylo zjištěno, že 14 ředitelů škol, kteří mají etický kodex vytvořen od roku 2013 na základě požadavku KÚ Libereckého kraje a sami tvorbu tohoto dokumentu neiniciovali, se jeho aktualizací nevěnují. Všechny texty jsou zcela totožné a neodchylují se od vzorového dokumentu, jehož podoba, byla potvrzena jedním z rozhovorů. Na druhou stranu z obsahové analýzy vyplývá, že vodítko k řešení dilemat a konfliktních situací

obsahuje 62 % analyzovaných dokumentů, tudíž zde se nejedná rozhodně o pouhý formální dokument.

Je zřejmé, že pokud ředitel školy není dokumentu nakloněn, není reálné jeho vytvoření a využití v praxi. Pokud má být podpořeno vytvoření etických kodexů na školách, je důležitá jistá osvěta v této oblasti, zejména mezi řediteli škol. Tzn. formou různých diskuzí a seminářů, kde mohou ředitelé, kteří mají kodex vytvořen a aktivně ho využívají, zdůraznit jeho přednosti a prezentovat v jakých konkrétních situacích v práci s pedagogy a dětmi jim byl nápomocen. Nejlépe přesvědčí konkrétními příklady. Jak praví známý český film „Příklady táhnou“.

Závaznost etického kodexu je složitá otázka, kde je hranice, aby zaměstnanci nevnímali etický kodex jako omezování osobní svobody, je to opět na řediteli školy, jakou zvolí cestu k jeho implementaci, zapojení do chodu školy a jeho dodržování.

Závěrem lze konstatovat, že na této dlouhé cestě jsme stále na začátku, někteří ředitelé škol, si nejsou jisti podstatou etického kodexu a k čemu může sloužit. Je zřejmé, že impuls krajského úřadu je sice vstřícným krokem, ale zdaleka ne dostatečným.

Bakalářská práce může inspirovat ředitele škol, kteří váhají s vytvořením etického kodexu, co má etický kodex obsahovat prostřednictvím obsahové analýzy.

Ředitelé mají iniciovat tvorbu tohoto dokumentu nebo minimálně jeho vznik podpořit, pokud s návrhem jeho tvorby přijdou sami pedagogové. Zajímavé by bylo zjistit, ale zřejmě obtížné, zda na školách, kde ředitelé považují etický kodex za zbytečný, stejný názor mají i zaměstnanci.

Tato bakalářská práce je jen kapka v moři při podpoře tvorby etických kodexů na školách, ale odpověď pana ředitele „*Po vašem dotazu možná podobný dokument přece jen vypracujeme, smysl vidím při přijímání nových pracovníků, kteří by filozofii školy mohli dostat "černé na bílém", což by zřejmě urychlilo adaptaci*“ její smysl potvrdila. Práce se pokouší otevřít opět intenzivnější diskuzi na téma etických kodexů. Vraťme se ke slušnosti, ohleduplnosti a vzájemné úctě k životu. Etický kodex to nespasí, ale může pomoci.

## **Seznam zkratek:**

ČR – Česká republika

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EK – Etický kodex

KÚ – Krajský úřad

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

OSN – Organizace spojených národů

RVP – Rámcový vzdělávací program

SŠ – střední škola

TV – tělesná výchova

UK – Univerzita Karlova

ZŠ – základní škola

z. s. – zapsaný spolek

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ADAMOVÁ L., DUDÁK V., VENTURA V., 2001. *Základy filosofie etiky pro střední školy*. Praha: Nakladatelství FORTUNA. 152 s. ISBN 80-7168-772-3
- BAKEŠOVÁ A., 2009. *Filosofický slovník*. Praha: Nakladatelství Euromedia Group, k. s. 360 s. ISBN 978-80-242-2582-1
- COVEY S., 2012. *I ve mně je lídr*. Praha: České vydání FC Czech s.r.o. 250 s. ISBN 978-80-260-3087-4.
- DANIEL S., 2000. *Oscar Wilde nesmrtelné myšlenky aforismy, paradoxy a úvahy*. Praha: Aurora. 137 s. ISBN 80-85974-88-6
- DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- DYTRT, Z. A kol., 2011. *Manažerská Etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, a. s. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6
- DYTRT, Z. 2015. *Odpovědný management*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.
- DYTRTOVÁ, R., KRHUTOVÁ M., 2009. *Učitel Příprava na profesi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 128 s. ISBN 978-80-247-2863-6
- EICHLER B., RYSKA R., SVOBODA V., 2001. *Základy státoprávní teorie, ekonomie a ekonomiky, neformální logiky*. Praha: Nakladatelství FORTUNA. 164 s. ISBN 80-7168-787-1
- GAVORA, P. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšíření české vydání. Brno: Paido, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- GÖBELOVÁ T., 2015. *Profesní hodnoty a etické principy v práci učitele*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 119 s. ISBN 978-80-7464-808-3
- KURAS B., 2014. *Bláhové snění o světě bez padouchů*. Praha: Eminent, 213 s. ISBN 978-80-7281-473-2

MAHLER Z. Ml., 2017. *Morální inteligence aneb neztrácejme lidství*. Praha: Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one, 296 s. ISBN 978-80-7539-046-2

NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ M., 2007. *Etika a logika v komunikaci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 340 s. ISBN 978-80-86723-45-7

PELCOVÁ, N., SEMRÁDOVÁ I., 2014. *Fenomén výchovy a etika učitelského povolání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 220 s. ISBN 978-80-246-2652-9

SLÁMEČKA, V., 2012. *Manažerská etika*. Praha: České vysoké technické učení v Praze. 186 s. ISBN 978-80-01-05005-7

SOKOL, J., 2010. *Etika a život Pokus o praktickou filozofii*. Praha: Nakladatelství Vyšehrad. 240 s. ISBN 978-80-7429-063-3

SOKOL, J., PINC Z., 2003. *Antropologie a etika*, Praha: Nakladatelství TRITON. 167 s. ISBN 80-7254-372-5

SPIRIT, M., 2010. *Úvod do studia práva*, Praha: Grada Publishing, a. s., 192 s. ISBN 978-80-247-3290-9

WEISS P. a kol., 2011. *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál, s.r.o., 352 s. ISBN 978-80-7367-845-6

WOLFGANG H., 2016. *Etika základní otázky života*. Praha: Nakladatelství Vyšehrad. 256 s. ISBN 978-80-7429-642-0

ZLÁMAL, J., BELLOVÁ, J., HALUZA, J., 2011. *Občanský a společenskovědní základ Právo*. Kralice na Hané: Computer Media, s.r.o. 112 s. ISBN 978-80-7402-090-2

#### **Další zdroje:**

ŠVARCOVÁ, I., 2015 *Etika výchovy*, Praha VŠCHT, Katedra učitelství a humanitních věd  
Kolektiv autorů. 2015, *Mezinárodní šetření Talis 2013: Analytická zpráva*. Praha: ČŠI

#### **Internetové odkazy:**

JUDr. Josef Kunášek, advokátní a rozhodčí kancelář, *Etický kodex jako pramen práva*. [online]. Praha: JUDr. Josef Kunášek [vid. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

*Etický kodex pedagoga lesní mateřské školky ve znění z 27. dubna 2014* [online]. [vid. 2017-12-30] Dostupný z:

[http://www.jedenstrom.cz/wp-content/uploads/2013/08/eticky\\_kodex\\_web.pdf](http://www.jedenstrom.cz/wp-content/uploads/2013/08/eticky_kodex_web.pdf);

*Etický kodex křesťanského učitele*. Vydala Česká biskupská konference Praha 2005 [online]. [vid. 2017-10-22]. Dostupný z: <http://czs.proit.cz/sites/default/files/prilohy/kodex-krestanskeho-ucitele.pdf>

Národní divadlo Brno, *Teror*. [online]. Brno: Divadlo Reduta [vid. 2017-12-30]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/cinohra/teror>;

Pedagogická komora, z. s., [online]. [vid. 2018-01-10] Dostupné z: [www.pedagogicka-komora.cz](http://www.pedagogicka-komora.cz);

Radek Sárközi Pedagogická komora a etický kodex učitele. [online]. *Britské listy* [vid. 2018-01-27]. Dostupné z <http://www.blisty.cz/art/22108.html>;

L'ORÉAL. *Etický kodex. Náš způsob práce*. 3. vydání. [online]. [vid. 2018-01-13]. Dostupný z: <http://loreal-dam-front-resources-corp-en-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/130397-99457-resource-code-of-ethics-czech.pdf>

[www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. [vid. 2018-01-06]

### **Zákony:**

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění

Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce v platném znění

Zákon č. 40/2009 Sb. Zákon trestní zákoník v platném znění

Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník v platném znění

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Znění prvotního elektronického kontaktu

Příloha 2 – Přepis rozhovorů s řediteli škol

Příloha 3 – Seznam etických kodexů využitých pro obsahovou analýzu

Příloha 4 – Tab. 9 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených v mateřských školách

Příloha 5 – Tab. 10 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených v základních školách

Příloha 6 – Tab. 11 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených ve středních školách

Příloha 7 – Tab. 12 Shrnutí obsahové analýzy



Příloha 1

Znění prvotního elektronického kontaktu

Vážená paní ředitelko/Vážený pane řediteli,

jsem studentkou 3. ročníku Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, obor školský management. V souvislosti s mou bakalářskou prací na téma Etické kodexy si Vás touto cestou dovoluji požádat o spolupráci. Prosím o informaci, zda má Vaše škola vytvořen Etický kodex zaměstnance (pedagoga) a pokud ano, zda je možné mi tento dokument poskytnout v elektronické podobě. Výzkum v rámci mé práce je zaměřen na obsahovou analýzu etických kodexů v MŠ, ZŠ a SŠ, tudíž poskytnutí tohoto dokumentu by pro mne bylo velkou pomocí. Dokument bude zpracován anonymně pod číselným kódem.

Pokud Etický kodex vytvořený nemáte, uvítala bych informaci, z jakého důvodu, tato informace bude rovněž zveřejněna anonymně.

Cílem mé práce je zjistit, zda se jedná pouze o ploché a formální dokumenty nebo o užitečný manažerský nástroj.

Výzkum bude proveden v oblasti Praha 1,2,3, 9,10, a pro srovnání okres Liberec.

Předem Vám velice děkuji za vstřícnost a odpověď a v případě zájmu Vás mohu seznámit se závěrem mé bakalářské práce.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Martina Racková

## Příloha 2

### Přepis rozhovorů s řediteli škol

paní R

Ředitelka mateřské školy věk 65 let 40 let praxe oblast Praha

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Odpověď: *„Narovnat vztah rodič zaměstnanec, loajalita k rodičům dětem k sobě navzájem.*

*Dokument jsem vytvářela já, společně se zástupkyní školky, základní impuls byl neprofesionální chování učitelek a vytvoření dokumentu podpořil v té době fakt, že paní zástupkyně studovala obor školský management na Pedagogické fakultě UK – při tvorbě dokumentu vycházela ze získaných teoretických znalostí, které propojila s praxí“*

2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházela?

Odpověď: *„Od roku 2014. Co se týká jeho obsahu, velkou měrou přispěla paní zástupkyně, jak jsem již uváděla, v té době studovala školský management, a tudíž jeho základní koncepce je tvořena z jejích studijních poznatků, no a já jsem přispěla hlavně těmi praktickými věcmi, které mě pálily“*

3. Byl v průběhu své existence měněn či doplňován?

Odpověď: *„Ano o profesní kompetence, že si je pedagog vědom hranic profesních a osobních vztahů s rodiči a zachovává mlčenlivost o důvěrných informacích rodiny“*

4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Odpověď: *„Pomohl řešit spíše vztah můj s podřízenými a vztah pedagog - rodič, proto máme etický kodex vyvěšen i na www stránkách, aby byl přístupný také pro rodiče.“*

5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Odpověď: „Z 90 % ano když je nějaký problém, učiteli připomenu, že je to psáno i v etickém kodexu, všichni s ním byli seznámeni, je uložen v každé třídě v dokumentaci.“

6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Odpověď: *Nejsem si toho vědoma.*

A napadá Vás nějaký příklad?

*Např. paní učitelka, která pravidelně chodí pozdě do zaměstnání, řešíte potrestat nepotrestat, když jste si vědoma, že je samoživitelka malých dětí a musí je ráno zajistit?? Nebyla jsem nucena řešit, možná nevědomě vycházím z etického kodexu, ale snažím se zaměstnancům již vyjít vstříc předem a v rámci možností nastavuji pracovní dobu, shodou okolností zde takovou paní učitelku máme a již v úvodu roku se snažím jí rozvrh nastavit vzhledem k její osobní situaci. Každý člověk má svědomí, etický kodex může určitým způsobem motivovat, pomáhat, ale je to vždy o individuálním přístupu každého člověka a o jeho svědomí.“*

7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Odpověď: „*Tento případ jsem řešila, ale neodvolávala jsem se na etický kodex, jednalo se o porušení pracovních povinností, a proto jsem snížila zaměstnanci osobní ohodnocení“*

8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Odpověď: „*Ne, pokud je přijímán nový zaměstnanec při přijetí ho dostane přečíst a je požádán, aby si ho ve třídě založil do příslušné dokumentace, je s ním probráno, zda všemu rozumí.“*

9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Již zodpovězeno v otázce č. 8, tudíž tato otázka nebyla položena.

10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování vedení lidí apod.? Můžete uvést konkrétní příklad?

Odpověď: „*Vedení lidí nejvíce - sledování přístupu, loajalita zaměstnanců, způsob komunikace a toto je zohledněno i při vyplácení odměn, s tím souvisí rozhodování.*

*Plánování, zde mě napadá jediné DVPP např. naplánuji pracovníkovi školení v oblasti komunikace s rodiči, když vidím, že to není nic moc a neodpovídá to tomu, co máme stanoveno v kodexu. V oblasti kontrolování asi tak nějak obecně, je to vlastně nástroj nebo jakási směrnice, která může sloužit ke kontrole.“*

11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Odpověď: „*Školní řád řeší praktické věci nikoliv etiku, jsou zde provozní záležitosti, povinnosti žáků, co musí dodržovat. Neřeší vazbu pedagog rodiče.“*

12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?

Odpověď: „*Možná zdánlivě, ale příliš bych to nesrovnávala“*

13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Odpověď: *Takto jsem neuvažovala, ale od většiny pedagogů mám kladnou odezvu na vytvořený etický kodex, motivuje je to, jak se chovat a snaží se toto dodržovat, je zde mnoho třecích ploch v komunikaci mezi rodiči, kolegy, pedagog dítě někdy jim to usnadňuje přístup k okolí“*

Závěrem:

*„Vytvoření etického kodexu vidím jako velice přínosné a jako dobrý nástroj vedení lidí, je pravdou, že impuls bylo několik zaměstnanců a jejich konflikty s rodiči, kteří si opakovaně stěžovali – učitelky jim radily, jak by to měli dělat, jak vychovávat své děti, a to že je nejlepší, rozebírali soukromí jednotlivých rodin mezi dveřmi což je velmi neprofesionální. Ve školce jsou ti nejmenší děti a zejména učitelé jim musí jít příkladem. Musí dodržovat hranice a profesní etiku diplomacii, umět jednat i s agresivním rodičem, v souvislosti s etickým kodexem se to daří, i když některým zaměstnancům je nutné tento dokument neustále připomínat.*

*Obecně bylo dodržování etiky a morálky nejhorší po roce 89, nyní je již situace lepší vidí to u rodičů, jaké mají hodnoty v jednotlivých rodinách a prý to není až tak špatné samozřejmě*

*až na výjimky a ty se najdou vždycky. Úspěch, že sociální věci a oblast etiky se podařilo částečně zakomponovat i do RVP. “*

paní J

Ředitelka mateřské školy věk 44 let 20 let praxe oblast okres Liberec

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Odpověď: *„Neetické chování kolegů, jak mezi sebou, tak k dětem. Vytvářela jsem ho vesměs sama“*

2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházela?

Odpověď: *„Od začátku mého působení ve vedoucí funkci- 8 let. Z mých osobních požadavků a zkušeností, nevyužívala jsem žádnou metodiku.“*

3. Byl v průběhu své existence měněn či doplňován?

Odpověď: *„Ano byl“*

A jak? *„Některé učitelky se chovaly před dětmi nevhodně, jedli před nimi to, co prezentovali jako nezdravé, pomlouvaly před dětmi kolegyni apod., tudíž toto bylo v kodexu ošetřeno, před dětmi nemlsáme!“*

4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Odpověď: *„Jistě, mohla jsem se na něj odkázat v případě nějaké výtky, nebo upřesnění situace chování“.*

5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Odpověď: *„Myslím, že ano.“*

6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Odpověď: *„Ano, ale zatím jsem nemusela nijak zvlášť použít“.*

A můžete uvést nějaký příklad: „*Kdybych měla propustit zaměstnance za nevhodné chování, které není přímo v rozporu se zákonem nýbrž spíše s etickým kodexem, rozhodnu se zřejmě rychleji, a uvedu argumenty opírající se o etický kodex i ve vytýkacím dopisu.*“

7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Odpověď: „*Ne, to v etickém kodexu nemáme. V etickém kodexu mám jen to, v čem mi nemůže pomoci Zákoník práce.*“

8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Odpověď: „*Ne.*“

9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Odpověď: „*Ano, na poradách.*“

10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování vedení lidí apod.? Můžete uvést konkrétní příklad?

Odpověď: „*To nevím, myslím, že ne.*“

11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Odpověď: „*V etickém kodexu mám záležitosti týkající se nás pracovníků školky. Vztahů mezi námi a dětmi, které nelze uchopit např. legislativně. Školní řád je veřejný a slouží spíše rodičům. Popisuje provozní záležitosti, legislativu, práva a povinnosti obou stran.*“

12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?

Odpověď: „*Křesťanským? Možná. Ale tam jsou spíše obecná pravidla. Etický kodex je více konkrétní.*“

13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Odpověď: „*Také. Ale spíš byl vytvořen na základě nějakých zkušeností, které bych třeba nepředpokládala. Mám tam např., že „zaměstnanec školky nebude před dětmi jíst něco jiného, než mají ony“. Stávalo se, že si učitelky koupily zákusky a před dětmi mlsaly! Taková hloupost, že? Ale, jak musí být těm dětem, co musí jíst chleba s pomazánkou, a přitom se*

*učitelky „ládují“ dorty. A navíc je vedeme ke zdravé životosprávě! A tato praxe je podle mne běžná!*

Pan M

Ředitel základní školy věk 50 let 30 let praxe oblast Praha

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Odpověď: *„Potřeba popsání některých mechanismů v rámci společenství školy, aby došlo k sjednocení pohledů a některých standardů. Byl tvořen ve spolupráci se zaměstnanci.“*

2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházel?

Odpověď: *„Od roku 2006, první rok byl neveřejný (zda nám to podle těchto pravidel půjde), následně došlo k jeho zveřejnění a úpravám. Poslední léta nedochází ke změnám, byť si jej každý rok v srpnu znovu procházíme. Na jeho tvorbě se podílela celá pracovní skupina, tvorba měla několik fází, vycházelo se i z odborných doporučení“*

3. Byl v průběhu své existence kodex měněn či doplňován?

viz předchozí odpověď – nepokládala jsem

4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Odpověď: *„Ano opakovaně, vznikla možnost daného člověka konfrontovat s kodexem. Proč nedodržíš něco, na čem si se podílel a souhlasil s tím, každý soudný a inteligentní člověk si musí přiznat, že přestřelil“*

5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Odpověď: *“Ano.“*

6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Odpověď: „*Velmi, například formulace o donašečství se hodí. Proč mi to říkáš, když si nekontaktoval kolegu / kolegyni.*“

7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Odpověď: „*Tak v tomto případě zrovna moc ne. Nejvíce, jak jsem již uvedl, v řešení konfliktních situací mezi kolegy. Vůči žákům a rodičům se nám daří držet vysoký standard a tam problémy nevznikají.*“

8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Odpověď: „*Ne nemůže být. Nelze zaměňovat právo a etiku, byť je hranice tenká. Každý podepisuje, že se seznámil s Etickým kodexem.*“

9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Již zodpovězeno v otázce 8.

10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování či vedení lidí? Můžete uvést konkrétní příklad?

Odpověď: „*Vedení lidí stoprocentně, například podpora řešení konfliktních situací za pomoci supervizí apod.*“

11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Odpověď: „*Právní norma a etická, byť jak jsem již uvedl, dochází k překrytí právních ustanovení etickou normou. Obráceně samozřejmě nelze.*“

12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?



Odpověď: „*Ano, musím jít žákům příkladem, pokud chci, aby oni dodržovali normy, musím je dodržovat i já.*“

13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Odpověď: „*K tomu spíše slouží mapování profesních kompetencí, které užíváme při setkání nad portfoliem. Spíše se má jednat o oporu, jak mám postupovat v daných situacích.*“

pan J

Ředitel střední školy věk 52 let 28 let praxe oblast okres Liberec

Tento rozhovor neproběhl v příliš pozitivním duchu, pan ředitel se hned na začátku omluvil, že na mne má velmi málo času a po celou dobu krátkého rozhovoru bylo zřejmé, že etický kodex je pro něj velmi okrajovou záležitostí

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Odpověď: „*Požadavek zřizovatele, nevím, co vše si ještě vymyslí, už tak je toho papírování příliš*“

2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházel?

Odpověď: „*4 roky, jak jsem již řekl v úvodu, byl to požadavek zřizovatele, kdy nám přišla doporučující šablona formou dopisu a dle toho jsme měli kodex vytvořit.*“

Vycházeli jste ze šablony nebo jste individuálně kodex upravovali?

„*Použili jsme zaslany vzor, jen jsem doplnil vizi školy, už jsem říkal, že není časový prostor a ani potřeba*“.

3. Byl v průběhu své existence měněn či doplňován?

Odpověď: „*Ne*“

4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Odpověď: „*Ne, není právně vymahatelný, tak těžko s ním mohu operovat při jednání s podřízenými.*“

Ale může být jakýmsi vodítkem či se na něj můžete odvolat při nějaké výtce vůči zaměstnanci?

Odpověď: „*To těžko, zaměstnanci ho nevnímají jako závazný*“

5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Tuto otázku jsem již nepokládala.

6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Odpověď: „*Ne*“.

7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Odpověď: „*Ne, ani z principu nemůže. Pro řešení problémů je kodex nevyužitelný, jeho legislativní hodnota se rovná 0.*“

8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Odpověď: „*Ne*“.

9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Odpověď: „*Předpokládám, že ano*“

Jak to myslíte? „*Je to v kompetenci mého zástupce.*“

10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování, plánování, kontrolování vedení lidí apod.? Můžete uvést konkrétní příklad?

Odpověď: „*Neslouží, vlastně neslouží k ničemu*“.

11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Odpověď: „*Školní řád platí pro žáky, zaměstnanci se řídí jinými dokumenty.*“

12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?

Odpověď: „*Ano, princip je stejný jako, když se budete zabývat křesťanským desaterem přikázání.*“

13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Odpověď: „*To opravdu ne.*“

Závěrem: „*Omlouvám se, zda jsem Vás svými odpověďmi zklamal, ale etický kodex dle mého názoru je v práci ředitele v podstatě nepoužitelný.*“

Paní P

Ředitelka základní školy věk 42 let 10 let praxe oblast Praha

1. Co Vás vedlo k vytvoření etického kodexu a kdo se na jeho tvorbě podílel?

Odpověď: „*Podporuje dobré klima školy. Etika je navíc pro mne důležitou a nezbytnou součástí života. Etický kodex by měl být stejně závazný jako zákoník práce, pro zaměstnance i zaměstnavatele. Byl tvořen ve spolupráci se zaměstnanci.*“

2. Jak dlouho máte vytvořen etický kodex a z čeho jste při jeho tvorbě vycházela?

Odpověď: „*Cca 4 roky, vycházeli jsme z praxe a mnoho věcí najdete i na internetu, konzultovala jsem s kolegy z jiných škol, ale myslím, že jsem jedna z mála, která tvorbu kodexu dotáhla do konce.*“

3. Byl v průběhu své existence kodex měněn či doplňován?

Odpověď: „*Ano doplňovali jsme znění v souvislosti s pomluvami. Více jsme asi neaktualizovali, nicméně jednou za rok se každý pedagog za sebe zamyslí nad všemi oblastmi*

*s pomocí návodných otázek a poté si to zhodnotíme na poradě, tak každý může vyjádřit svůj názor.“*

4. Pomohl Vám tento dokument v řešení konfliktů mezi podřízenými, s podřízenými či konfliktů jiných a jak?

Odpověď: *„Ano, již jsem zmínila výše, pomlouvání pedagogů mezi sebou, či spíše žalování, aniž by byl příslušný kolega upozorněn a konfrontován, aby danou záležitost objasnil.“*

5. Vnímají pedagogové tento dokument jako závazný?

Odpověď: *“Většina ano, myslím, že by měl být stejně závazný jako například již zmiňovaný Zákoník práce.“*

6. Vnímáte etický kodex jako nástroj podpory v řešení etických dilemat v pozici ředitele školy?

Odpověď: *„Ano pro mne právě otázka žalování pomluv, neřeším, pokud nejsou důkazy a nevyslechnu všechny zúčastněné. Vždy si říkám, aby mé jednání nikoho nepoškodilo, to je také jedna ze zásad etického kodexu, jedne v tomto smyslu.“*

7. Etickému kodexu je nadřazen Zákoník práce, ale přesto, pomáhá Vám tento dokument v personální oblasti, např. zaměstnanec chodí opakovaně pozdě.

Odpověď: *„V tomto případě se na etický kodex neodvolávám.“*

8. Je etický kodex součástí pracovní smlouvy?

Odpověď: *„Není, ale měl by být.“*

9. Je s etickým kodexem seznámen každý zaměstnanec a jak?

Odpověď *„Ano, na poradách, které mají interaktivní průběh na toto téma.“*

10. Slouží etický kodex jako pracovní nástroj pro manažerské rozhodování,

plánování, kontrolování či vedení lidí? Můžete uvést konkrétní příklad?

Odpověď: „*Určitě rozhodování s tím souvisí vedení lidí. Vnímám jej jako podpůrný nástroj při řešení etických dilemat.*“

11. Jakou vidíte rozdílnost mezi etickým kodexem a školním řádem?

Odpověď: „*Školní řád je zaměřen více na žáky, etický kodex na pedagogy, navíc jedná se práva a povinnosti versus doporučená pravidla.*“

12. Vidíte určitou spojitost mezi etickým kodexem a Desaterem?

Odpověď: „*Ano, velmi přímou spojitost.*“

13. Bylo smyslem vytvoření etického kodexu dát pedagogům možnost nástroje k reflexi vlastní práce?

Odpověď: „*Ano, k reflexi práce pedagoga i jako zrcadlo nastavené k sebereflexi žáků. Ale nebyl to jediný cíl, jak už vyplývá z mých odpovědí.*“

Jak to myslíte k sebereflexi žáků?

Odpověď: „*Pedagogové mají v etickém kodexu návod, jak se chovat, a dle toho mohou pracovat s žáky.*“

### Příloha 3

Seznam etických kodexů využitých pro obsahovou analýzu

Celé texty zaslepených etických kodexů jsou k dispozici na požádání v mé složce

Mateřské školy:

1. <http://ms-rembrandtova.cz/o-skolce/eticky-kodex>
2. <http://www.skolajj.cz/dokumenty-skoly-1404042058.html>
3. zaslepená verze označená MŠ 3
4. zaslepená verze označená MŠ 4
5. zaslepená verze označená MŠ 5
6. <http://www.inovativnivzdelavani.cz/text/eticky-kodex-lesnich-skolek/>
7. zaslepená verze označená MŠ 7
8. zaslepená verze označená MŠ 8
9. <https://www.zsprotpliberec.cz/skola/dokumenty/verejne-dokumenty>
10. zaslepená verze označená MŠ 10

Základní školy:

1. <http://www.londynska.cz/index.php?p4=dokumenty>
2. [http://www.lupacovka.cz/wp-content/uploads/2016/04/14d\\_2015Kodex-u%C4%8Ditele-a-pravidla-pro-informace-1.pdf](http://www.lupacovka.cz/wp-content/uploads/2016/04/14d_2015Kodex-u%C4%8Ditele-a-pravidla-pro-informace-1.pdf)
3. <http://www.zssv.cz/priloha/521a2ad64f8bc/eticky-kodex-5305d8e7efd51.pdf>
4. <http://www.skolajj.cz/dokumenty-skoly-1404042058.html>
5. <http://www.ddu-Liberec.cz/Content/appData/Files/28/Etický%20kodex%20DDÚ%20Liberec.pdf>
6. zaslepená verze označená ZŠ 6
7. zaslepená verze označená ZŠ 7
8. <https://www.zsprotpliberec.cz/skola/dokumenty/verejne-dokumenty>
9. <http://vrchlickeho.cz/ostatni/hledani/?q=kodex>
10. <http://zsostasov.cz/uploaded/dokumenty/ekodex.pdf>

Střední školy:

1. <http://www.klicov.cz/wp-content/uploads/2016/06/Etický-kodex-zaměstnance.pdf>
2. <https://www.kjd.cz/index.php?pg=boj-proti-korupci>
3. zaslepená verze označená SŠ 3
4. zaslepená verze označená SŠ 4
5. zaslepená verze označená SŠ 5
6. zaslepená verze označená SŠ 6
7. zaslepená verze označená SŠ 7
8. <https://web.pslib.cz/o-skole/dokumenty/ostatni/pracovni-napln-a-kodex-ucitele>
9. [http://www.sshlfrydlant.cz/soubory/10\\_38\\_0\\_60\\_990\\_CJ.pdf](http://www.sshlfrydlant.cz/soubory/10_38_0_60_990_CJ.pdf)

## Příloha 4

Tabulka 9 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených v mateřských školách

	Kritéria	Jednotlivé etické kodexy MŠ										zastoupení jednotlivých oblastí v %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Etický kodex	obsahuje úvod, co je etický kodex	x	x		x		x	x		x		60 %
	je zde zřetelně uvedeno, jaký dopad bude mít porušení etického kodexu (uplatnitelnost a vymahatelnost)		x	x		x		x		x	x	60 %
	je zde zmínka, že s kodexem byli seznámeni všichni zaměstnanci		x					x				20 %
	je zde zmínka o vizi školy a jsou zde definovány obecné hodnoty organizace	x	x		x		x			x	x	60 %
Etický kodex je zaměřen na vztahy a přístup k:	Žákům/dětem	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	rodičům	x	x	x	x	x	x	x		x	x	90 %
	okolnímu prostředí	x	x		x	x	x			x		60 %
	kolegům	x	x	x	x		x	x		x	x	80 %
	škole	x	x	x	x	x	x	x		x		80 %
	sami k sobě	x				x	x		x			40 %
Etický kodex	zmiňuje principy humanity a demokracie, zneužití postavení		x		x			x		x		40 %
	zmiňuje konkrétní neetické chování			x								10 %
	zmiňuje rovný přístup ke všem a diskriminaci	x	x		x			x		x		50 %
	upozorňuje na mlčenlivost zaměstnance, tzn. uchování citlivých údajů, soukromí, diskretnost, důvěryhodnost, odkrývání informací, jejich předávání apod.	x	x	x	x		x	x		x		70 %
	prezentuje učitelské povolání jako poslání				x					x		20 %
	řeší respekt k autonomii	x	x		x		x		x	x		60 %
	řeší podrobněji spolupráci s kolegy a dalšími profesionály	x	x	x	x		x	x		x		70 %
	řeší sebevzdělávání zaměstnanců	x	x		x		x	x		x		60 %
	upozorňuje na chování pedagoga, který má být vzorem pro své žáky	x	x	x	x		x		x	x		70 %
	zmiňuje nutnost rozvíjet potenciál každého žáka pedagogem dle jeho individuálních potřeb	x			x		x	x		x		50 %
	obsahuje vodítko pro ředitele školy k řešení konkrétních konfliktních či dilematických situací	x	x	x	x					x	x	60 %
	obsahuje znění o přijímání darů a jiných nabídek		x									10 %
	řeší střet zájmů		x									10 %
	řeší vztah k životnímu prostředí	x			x					x		30 %
	řeší politickou či veřejnou činnost		x									10 %
	řeší způsob chování zaměstnanců ve smyslu obtěžování na pracovišti, nakládání s majetkem organizace, oblast sociálních sítí		x			x		x				30 %
	rozděluje povinnosti pro pedagogické a nepedagogické pracovníky	x										10 %
	obsahuje znění specifikující jednání ředitele a vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům	x			x					x		30 %
	uvádí datum účinnosti		x		x		x		x	x		50 %
	uvádí, kdo ho zpracoval		x		x		x		x			40 %
	Analyzování jednotlivých EK formou bodové hodnoty, tzn. každý EK na škole, obdržel bod za obsahující kritérium	19	23	11	21	7	16	14	6	21	6	



## Příloha 5

Tabulka 10 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených v základních školách

	Kritéria	Jednotlivé etické kodexy ZŠ										zastoupení jednotlivých oblastí v %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Etický kodex	obsahuje úvod, co je etický kodex			x	x	x	x	x	x			60 %
	je zde zřetelně uvedeno, jaký dopad bude mít porušení etického kodexu (uplatnitelnost a vymahatelnost)				x	x		x	x			40 %
	je zde zmínka, že s kodexem byli seznámeni všichni zaměstnanci				x	x		x				30 %
	je zde zmínka o vizi školy a jsou zde definovány obecné hodnoty organizace			x	x	x	x	x	x			60 %
Etický kodex je zaměřen na vztahy a přístup k:	Žákům/dětem	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	rodičům	x	x	x	x	x	x	x	x			100 %
	okolnímu prostředí				x	x	x	x	x	x		60 %
	kolegům	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	škole			x	x	x	x	x	x	x	x	80 %
	sami k sobě	x										10 %
Etický kodex	zmiňuje principy humanity a demokracie, zneužití postavení	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90 %
	zmiňuje konkrétní neetické chování	x	x									20 %
	zmiňuje rovný přístup ke všem a diskriminaci	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90 %
	upozorňuje na mlčenlivost zaměstnance, tzn. uchování citlivých údajů, soukromí, diskretnost, důvěryhodnost, odkrývání informací, jejich předávání apod.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	prezentuje učitelské povolání jako poslání						x		x	x		30 %
	řeší respekt k autonomii	x	x	x	x		x		x	x	x	80 %
	řeší podrobněji spolupráci s kolegy a dalšími profesionály	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	řeší sebevzdělávání zaměstnanců	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100 %
	upozorňuje na chování pedagoga, který má být vzorem pro své žáky	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90 %
	zmiňuje nutnost rozvíjet potenciál každého žáka pedagogem dle jeho individuálních potřeb	x	x	x			x		x	x		60 %
	obsahuje vodítko pro ředitele školy k řešení konkrétních konfliktních či dilematických situací	x	x		x	x	x	x	x			70 %
	obsahuje znění o přijímání darů a jiných nabídek				x	x		x		x		40 %
	řeší střet zájmů		x		x	x		x				40 %
	řeší vztah k životnímu prostředí		x				x		x		x	40 %
	řeší politickou či veřejnou činnost				x	x		x				30 %
	řeší způsob chování zaměstnanců ve smyslu obtěžování na pracovišti, nakládání s majetkem organizace, oblast sociálních sítí		x		x	x		x			x	50 %
	rozděluje povinnosti pro pedagogické a nepedagogické pracovníky											0 %
	obsahuje znění specifikující jednání ředitele a vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům						x		x			20 %
	uvádí datum účinnosti		x		x	x	x	x	x			60 %
	uvádí, kdo ho zpracoval				x		x					20 %
	Analýzování jednotlivých EK formou bodové hodnoty, tzn. každý EK na škole, obdržel bod za obsahující kritérium	14	18	14	23	21	21	21	21	13	9	

## Příloha 6

Tabulka 11 Obsahová analýza etických kodexů vytvořených ve středních školách

	Kritéria	Jednotlivé etické kodexy SŠ									zastoupení jednotlivých oblastí v %
		1	2	3*	4	5	6	7	8	9	
Etický kodex	obsahuje úvod, co je etický kodex	x	x		x	x		x		x	67 %
	je zde zřetelně uvedeno, jaký dopad bude mít porušení etického kodexu (uplatnitelnost a vymahatelnost)	x	x					x			33 %
	je zde zmínka, že s kodexem byli seznámeni všichni zaměstnanci	x	x			x		x			44 %
	je zde zmínka o vizi školy a jsou zde definovány obecné hodnoty organizace	x	x		x		x	x			56 %
Etický kodex je zaměřen na vztahy a přístup k:	žákům	x	x		x	x	x	x	x	x	89 %
	rodičům		x		x	x		x	x	x	67 %
	okolnímu prostředí		x		x	x		x	x		56 %
	kolegům	x	x		x	x	x	x	x		78 %
	škole	x	x	x	x	x		x	x		78 %
	sami k sobě										0 %
Etický kodex	zmiňuje principy humanity a demokracie, zneužití svého postavení	x	x		x	x				x	56 %
	zmiňuje konkrétní neetické chování	x					x	x			33 %
	zmiňuje rovný přístup ke všem a diskriminaci	x	x		x	x		x		x	67 %
	upozorňuje na mlčenlivost zaměstnance, tzn. uchování citlivých údajů, soukromí, diskretnost, důvěryhodnost, odkrývání informací, jejich předávání apod.	x	x		x	x		x	x	x	78 %
	prezentuje učitelské povolání jako poslání				x						11 %
	řeší respekt k autonomii	x	x		x	x	x		x	x	78 %
	řeší podrobněji spolupráci s kolegy a dalšími profesionály	x			x	x	x	x		x	67 %
	řeší sebevzdělávání zaměstnanců	x	x		x	x	x		x	x	78 %
	upozorňuje na chování pedagoga, který má být vzorem pro své žáky	x			x	x				x	44 %
	zmiňuje nutnost rozvíjet potenciál každého žáka pedagogem dle jeho individuálních potřeb	x			x		x			x	44 %
	obsahuje vodítko pro ředitele školy k řešení konkrétních konfliktních či dilematických situací	x	x		x		x	x			56 %
	obsahuje znění o přijímání darů a jiných nabídek		x	x		x		x		x	56 %
	řeší střet zájmů	x	x			x					33 %
	řeší vztah k životnímu prostředí				x				x		22 %
	řeší politickou či veřejnou činnost	x									11 %
	řeší způsob chování zaměstnanců ve smyslu obtěžování na pracovišti, nakládání s majetkem organizace, oblast sociálních sítí	x				x			x		33 %
	rozděluje povinnosti pro pedagogické a nepedagogické pracovníky					x				x	22 %
	obsahuje znění specifikující jednání ředitele a vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům	x			x						22 %
	uvádí datum účinnosti	x			x	x		x		x	56 %
	uvádí, kdo ho zpracoval	x				x		x			33 %
	Analýza jednotlivých EK formou bodové hodnoty, tzn. každý EK na škole, obdržel bod za obsahující kritérium	23	17	2	20	20	9	17	10	14	

\* tento kodex na SŠ byl zaměřen pouze na korupci.

## Příloha 7

Tabulka 12 Shrnutí obsahové analýzy

Etický kodex	Kritéria	zastoupení jednotlivých oblastí v % (shrnutí MŠ, ZŠ a SŠ)
	rozděluje povinnosti pro pedagogické a nepedagogické pracovníky	11 %
	řeší vztahy sami k sobě	17 %
	řeší politickou či veřejnou činnost	17 %
	prezentuje učitelské povolání jako poslání	20 %
	zmiňuje konkrétní neetické chování	21 %
	obsahuje znění specifikující jednání ředitele a vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům	24 %
	řeší vztah k životnímu prostředí	27 %
	řeší střet zájmů	28 %
	je zde zmínka, že s kodexem byli seznámeni všichni zaměstnanci	31 %
	uvádí, kdo ho zpracoval	31 %
	obsahuje znění o přijímání darů a jiných nabídek	35 %
	řeší způsob chování zaměstnanců ve smyslu obtěžování na pracovišti, ilegální látky, nakládání s majetkem organizace, či oblast sociálních sítí	41 %
	je zde zřetelně uvedeno, jaký dopad bude mít porušení etického kodexu (uplatnitelnost a vymahatelnost)	44 %
	zmiňuje nutnost rozvíjet potenciál každého žáka pedagogem dle jeho individuálních potřeb	51 %
	je zde zmínka o vizi školy a jsou zde definovány obecné hodnoty organizace	55 %
	uvádí datum účinnosti	55 %
	řeší vztah k okolnímu prostředí	59 %
	obsahuje úvod, co je etický kodex	62 %
	zmiňuje principy humanity a demokracie, zákaz zneužití svého postavení vůči žákům	62 %
	obsahuje vodítko pro ředitele školy k řešení konkrétních konfliktních či dilematických situací	62 %
	upozorňuje na chování pedagoga, který má být vzorem pro své žáky	68 %
	zmiňuje rovný přístup ke všem a diskriminaci	69 %
	řeší respekt k autonomii	73 %
	řeší vztahy ke škole	79 %
	řeší podrobněji spolupráci s kolegy a dalšími profesionály	79 %
	řeší sebevzdělávání zaměstnanců	79 %
	upozorňuje na mlčenlivost zaměstnance, tzn. uchování citlivých údajů, soukromí, diskrétnost, důvěryhodnost, odkrývání informací, jejich předávání apod.	83 %
	řeší vztahy k rodičům	86 %
	řeší vztahy ke kolegům	86 %
	řeší vztahy k žákům/dětem	100 %